محتويات الكتاب

الموضوع **رقم الصفحة**

الفصل الأول

الفصل الثانى

الفصل الثالث

الفصل الرابع

- جـ -

الفصل الخامس

الفصل السادس

- هـ -

الفصل السابع

- و -

الفصل الثامن

- ز -

الفصل التاسع

الفصل العاشر

- حـ -

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(1/3)	مثال على تقييم أحد الأفكار التسويقية المبتكرة	65
(2/3)	نتائج تقييم ثلاث أفكار باستخدام طريقة النقاط المرجحة	66

فهرس الأشكال

تقديـــم

يسعى هذا الكتاب إلى تقديم القارئ العربي لموضوع التسويق الابتكاري، وزيادة وعيه به، وبالمفاهيم والمبادئ الأساسية المرتبطة بـه ، وتوضيح أهميته في نجاح المنظمات، مع عرض حالات ونماذج وتجارب واقعية لمنظمات قامت بتبني وتطبيق التسويق الابتكاري ، بعضها حقق النجاح فيه ، والبعض الأخر باء بالفشل، مع تلخيص للدروس المستفادة من حالات النجاح وحالات الفشل.

وتبرز أهمية هذا الكتاب من كونه يسلط الضوء على التسويق الابتكاري وأهميته، حيث إنه يخصص بالكامل لدراسته وتغطيته ، وهو يختلف في ذلك عن الكثير من المؤلفات في مجال التسويق، والتي يكتفي فيها عادة بالإشارة إلى التسويق الابتكاري بشكل مباشر أو غير مباشر، سواء كانت هذه المؤلفات منشورة في دول أجنبية أو دول عربية. ومن هذا المنطلق يمكن اعتبار هذا الكتاب إضافة إلى المكتبة العربية في مجال التسويق، حيث يتناول موضوعا على قدر كبير من الأهمية، والذي عادة ما لا توجد مؤلفات تخصص بالكامل لتناوله من زواياه المختلفة، من حيث زيادة وعيهم وإدراكهم لأهمية التسويق الابتكاري، وتعرفهم على كيفية إدارته بشكل فعال، وكيفية الاستفادة منه في المنظمات، خاصة من خلال ما يتضمنه من عرض وتحليل نماذج وحالات وتجارب واقعية لمنظمات قامت بتبنيه وتطبيقه، وتلخيص للدروس المستفادة منها. وبالإضافة لذلك ، فإن الكتاب يتناول العديد من الموضوعات التي تهم الأكاديميين في مجالس التسويق في الوطن العربي ، والتي يمكن أن تخضع لمزيد من الكتابات والدراسات والبحوث التي تثري المعرفة المتعلقة بالتسويق الابتكاري.

وقد اعتمد مؤلف الكتاب عدداً من مصادر البيانات، والتي تمثلت في كل من : الكتابات والدراسات والبحوث في مجال الابتكار عموماً في المنظمات ، والابتكار في مجال التسويق بصفة خاصة، سواء تمت في دول أجنبية أو دول عربية، والخبرات العملية له في مجالات التدريب والتنمية والاستشارات الإدارية عموماً ، والتسويق على وجه الخصوص، وملاحظاته

الشخصية للأنشطة التسويقية للمنظمات في دول عربية وأجنبية ، خاصة ما يتعلق منها بالتسويق الابتكاري.

ويمكن أن يستخدم هذا الكتاب بواسطة كلاً من : أعضاء الإدارة العليا في المنظمات وبصفة خاصة مديري التسويق – إذا لم يكونوا ضمن أعضاء الإدارة العليا – ومعاونيهم، ومديري المبيعات ومعاونيهم، والمسئولين عن الأنشطة التسويقية لتخطيط المنتجات، والتسعير، والترويج ... إلخ، بالمنظمات المختلفة ، والمسئولين عن الشركات والمكاتب الاستشارية التي تقدم خدماتها للمنظمات المختلفة في مجال الإدارة عموماً ، والتسويق على وجه الخصوص، ومن يقومون بإعداد و/أو تنفيذ برامج تدريبية في مجال التسويق عموماً، والتسويق الابتكاري على وجه الخصوص ، والطلبة ومن يدرسون التسويق ، خاصة كمقرر متقدم أو على مستوى مرحلة الدراسات العليا.

ونظراً لأن هذا الكتاب قد يستخدم في أي بلد عربي ، فإنه عند الإشارة إلى قيم عملة Currency يتم استخدام حروف مثل : ج/ر/د للدلالة على الجنية ، الريال ، الدرهم أو الدينار... إلخ.

وسوف يتم استخدام لفظ المنشأة، والمنظمـة، والشركة والجهة للدلالة على نفس الشيء.

وعلى الرغم من أنه يفترض أن من يقرأ هذا الكتاب لابد وأن توجد لديه خلفية ملائمة عن التسويق – على الأقل المبادىء والأساسيات والمفاهيم الأساسية له – فقد حاول المؤلف أ، يعرض أهم النقاط التي يجب أن يلم بها القارىء عن التسويق قبل التعمق في التسويق الابتكاري، خاصة في بداية كل من الفصول التي تتناول عناصر المزيج التسويقي، وعملية بحوث التسويق، وذلك في مقدمة الفصل، حتى تتاح الفرصة لمن لم يدرس التسويق قبل قراءة هذا الكتاب أن يلم في عجالة ببعض المعرفة الضرورية في هذا المجال.

ويتضمن الكتاب عشرة فصول ، يتناول الفصل الأول منها مفاهيم وقضايا أساسية في التسويق الابتكاري، حيث يعرض لمفهوم التسويق الابتكاري، وأهميته، والمفاهيم ذات الصلة به، وأهم القضايا المتعلقة به .

ويتناول الفصل الثاني متطلبات التسويق الابتكاري ، وأهم العوامل أو العناصر التي يجب توافرها في المنظمة – كتلك المتعلقة بالجوانب الإدارية والتنظيمية – لكي يمكن تبنيه وتطبيقه.

أما الفصل الثالث ، فقد تم تخصيصه لعملية التسويق الابتكاري وإدارتها، حيث يعرض مراحل عملية التسويق الابتكاري، وما تتطلبه كل مرحلة من أنشطة إدارية. ويتضمن

- م -

الفصل الرابع مهارات التسويق الابتكاري، حيث يتم عرض مهارات التسويق الابتكاري، وخصائص ومواصفات المبتكرين في مجال التسويق ، ووسائل تنمية هذه المهارات. وفى الفصل الخامس يتم عرض الابتكار في مجال المنتجات، وسواء كان ابتكاراً يقود إلى تقديم منتجات جديدة أو تطوير في منتجات قائمة بالفعل ، وسواء تم في مجال السلع أو مجال الخدمات. ويتناول الفصل السادس الابتكار في مجال السعر، ويعرض نماذج وتجارب في الابتكار في مجالات التسعير. أما الفصل السابع، فيتضمن الابتكارات في مجال الترويج بعناصره المختلفة خاصة الإعلان وتنشيط المبيعات. أما الفصل الثامن فقد تم تخصيصه للابتكار في مجال التوزيع، ويتناول نماذج وتجارب توضح كيفية استخدام الابتكار والاستفادة منه في مجال توزيع المنتجات خاصة طرق وأساليب التوزيع. ويعرض الفصل التاسع للابتكار في بحوث التسويق، خاصة في مجال تصميم البحث، وجمع البيانات المطلوبة لإنجازه.

وأخيراً يتناول الفصل العاشر تقييم الأداء في مجالس التسويق الابتكاري، سواء باستخدام المعايير (المؤشرات) التي يتم مقارنة الأداء الفعلي معها، أو باستخدام أسلوب المراجعة، حيث تستخدم نتائج التقييم للحكم على الأداء السابق ، وتحديد إمكانيات ومجالات التحسين في أداء التسويق الابتكاري.

وعموماً ، فقط حاول الباحث مراعاة التوازن بين الفصول من حيث الحجم. ومع ذلك، فإن عدد صفحات كل من الفصول التي تتناول الابتكار في عناصر المزيج التسويقي، وهي (الفصل من الخامس وحتى الثامن) أكبر نسبياً من عدد صفحات بعض الفصول الأخرى. ولكن يوجد توازن إلى حد كبير بينها في الحجم. ويرجع ذلك إلى أن هذه الفصول تتضمن جوهر التسويق الابتكاري، حيث تنصب بصفة أساسية على عناصر المزيج التسويقي الأربعة من منتج وسعر وترويج ومكان (توزيع). وبالتالي ، تم تخصيص مساحة لها تزيد عن تلك التي تم تخصيصها للموضوعات الأخرى. ولكن ، يلاحظ أن عدد صفحات كل من الفصول الستة الأخرى (الأول، الثاني، الثالث، الرابع، التاسع، العاشر) متقارب إلى حد كبير.

وقد تم وضع الهوامش وما تتضمنه من مراجع تخص كل فصل بعد نهاية الفصل مباشرة، ومرقمة حسب تسلسل ورودها في الفصل، وذلك لتسهيل مهمة القارىء في الرجوع

- ن -

إليها. وفي نهاية الكتاب، تم وضع قائمة تضم عدداً من المراجع المختارة من بين المراجع التي تم الرجوع إليها، والاستعانة بها. ومع ذلك ، فهناك العديد من المراجع الأخرى التي تم الاستعانة بها ، والإشارة إليها في الهوامش، مع إعطاء المعلومات الكاملة عنها ، وبالشكل الذي يمكن القارىء من الرجوع إليها في حالة رغبته في ذلك.

كذلك ، فقد تم وضع عدد من الأسئلة بعد نهاية المادة العلمية الخاصة بكل فصل، وقبل الهوامش والمراجع الخاصة به ، والتي يمكن أن تفيد في إثارة نقاط وقضايا للمناقشة، الأمر الذي يدعم استيعاب القاريء لمثل هذه المادة العلمية.

هذا ، ومن الجدير بالذكر، أن الكاتب قد حاول تقسيم الابتكارات التسويقية حسب المجال الذي تنتمي إليه (منتج، سعر، ترويج ..إلخ). ومع ذلك ، فإن بعض الابتكارات يمكن أن تنتمي لأكثر من مجال. وفي هذه الحالة، فقد اكتفى الكاتب بوضعها في أقرب مجال بالنسبة لها ، وذلك منعاً للتكرار في العرض. وعموماً ، فإن من المعروف أنه في كثير من الحالات يصعب وضع فواصل قاطعة بين عناصر المزيج التسويقي المختلفة. فعلى سبيل المثال، عند عرض دورة حياة المنتج في مراجع التسويق باعتبار أنها تنتمي إلى عنصر المنتج، لا مفر من الحديث عن العناصر الأخرى، حيث إن دورة حياة المنتج تستخدم في تحديد الاستراتيجيات التسويقية المتعلقة بالسعر والترويج ... إلخ. ولذلك لابد من تناولها تحت عنصر المنتج. وعموماً فليست القضية في تبويب ابتكار معين ووضعه في مجال معين، وإنما المهم هو في عرض الابتكار، وتحليله واستخلاص الدروس المستفادة من تطبيقه.

كذلك، تجدر الإشارة إلى أن هذا الكتاب يتسم بأنه يعرض ويؤكد على الجانب العملي أو التطبيقي للتسويق الابتكاري، أكثر من الجانب النظري، حيث إن الجزء الأكبر منه يتناول بالعرض والتحليل نماذج وحالات وتجارب واقعية لشركات أو مؤسسات أو صناعات تبنته

وطبقته بالفعل، مع الإشارة إلى أهم الدروس المستفادة منها. ومع ذلك، فقد ضم هذا الكتاب خلفية نظرية لموضوع التسويق الابتكاري، والتي يعتبرها المؤلف ضرورية للقارىء، وذلك ليكون معرفة متكاملة بهذا الموضوع بجانبيها النظري والتطبيقي.

- ش –

وفى النهاية، فإنني أحمد الله وأشكره على إعانته وتوفيقه لي لكي أنتهي من هذا الكتاب. وأتقدم بالشكر والتقدير لكل من ساهم في تهيئة الفرصة لكي يري هذا الكتاب نور، ويكون بالصورة التي هو عليها الآن. كذلك ، فإنني أرحب – بل واقدر – أي ملاحظات من الزملاء الذين يمكن أن يستخدموا هذا الكتاب أو يقرؤه ، بحيث تؤخذ في الاعتبار إذا ما قدر له أن تصدر منه طبعه ثانية ، وذلك بهدف الارتقاء بمستواه.

والله الموفق ،

المؤلف

أ.د. نعيم حافظ أبو جمعة

- س –

الفصل الأول
التسويق الابتكاري
(مفاهيم وقضايا أساسية)

الفصل الأول
التسويق الابتكاري
(مفاهيم وقضايا أساسية)

مقدمـة

كـان التسويق الابتكاري (الإبداعي) Innovative (Creative) Marketing -ولا زال- موضـع اهتمام الأكاديميين والممارسين فـي مجـال التسـويق، وذلك لمـا لـه من تأثير إيجابي علي نجـاح المنشـأة تسـويقيا، ومـا يترتـب علـى ذلك مـن نجـاح المنشـأة بشـكل عـام فـي تحقيق الكفـاءة والفعاليـة. بـل لقد أصـبح من الأقوال المـأثورة هذه الأيـام أنـه إمـا الابـتكار -عمومـا- أو الاندثـار Innovate or Evaporate . وينطـبق هذا القول علـى التسـويق انطباقه على الوظـائف الأخرى للمنشأة، بل ربما ينطبق بالدرجة الأولـى عليه.

وعلـى الـرغم مـن أن مصـطلحات مـثل الابـتكار والإبـداع ينتشـر اسـتخدامها فـي المجـالات الوظيفيـة المختلفة للمنشـأة، فـإن الابـتكار والإبـداع فـي مجـال التسويق عادة ما ينظر إليه على أنه فـي مجـال المنـتج Product، بـل إن الكثير مـن المراجع ركـزت علـى هذه النقطة[1]. وقـد يـرى الكثير منـا نمـاذج واقعية للتسويق الابتكاري، وقد يعجب بها أو لا يعجب بها، ولكن ربما لا ينظر إليها علـى أنـها تسويق ابتكاري، بقدر ما تكون ممارسات تسويقية مثلها في ذلك مثل أي ممارسات تسـويقية أخـرى عاديـة كإدخـال تعديـلات معيـنة علـى سـعر منتج (أو منتجات) معينـة، أو تغيير أو تعديـل مـنافذ الـتوزيع التـي يـتم توزيـع المنـتج (أو المنـتجات) مـن خلالهـا. لذلـك، يتطلـب الأمـر توضيحاً لعدد من المفاهيم الأساسية للتسويق الابتكاري.

ومـن ناحيـة أخـرى، فإنـه كثيرا مـا يـثار عـدد مـن القضـايا Issues أو التسـاؤلات المرتبطة بالتسـويق الابـتكاري ، ويتطلـب فهـم عملـية التسـويق الابـتكاري الإلمـام بهـذه القضـايا وبأبعادهـا المختلفة.

لذلك، فإنه من الطبيعي أن تكون نقطة البدء في مؤلف يتناول التسويق الابتكاري أن يتم عرض المفاهيم الأساسية له أولاً، وعرض القضايا الأساسية المرتبطة به ثانياً. ويمثل هذا العرض خلفية Background أساسية يجب الإلمام بها قبل الدخول إلى تفاصيل هذا الموضوع.

أولاً : مفاهيم أساسية

يندرج تحت المفاهيم الأساسية للتسويق الابتكاري المقصود به أو تعريفه، وأنواعه، والمقصود بالشخص المبتكر في التسويق، وتكلفة التسويق الابتكاري، وأخيرا مفهوم إدارة التسويق الابتكاري. وفيما يلي عرض لكل من هذه المفاهيم.

1- مفهوم التسويق الابتكاري

يقصد بالتسويق الابتكاري (أو الابتكار التسويقي) وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية.

ولا يختلف مفهوم الابتكار التسويقي في جوهره عن الابتكار عموما، أو الابتكار في مجالات أخرى بخلاف التسويق، حيث يمكن اعتباره الاستغلال الناجح لأفكار جديدة[(2)]، وينطبق عليه ما ينطبق على هذا أو ذاك، فهو يمكن إدخاله كنظام Discipline، ويمكن تعلمه، ويمكن ممارسته[(3)].

وقد ينصب التسويق الابتكاري على عنصر المنتج Product (سلعة كان أم خدمة)، أو عنصر السعر، أو عنصر الترويج، أو عنصر المكان (التوزيع) أو على كل هذه العناصر في آن واحد. وبمعنى آخر، فإن هذا النوع من الابتكار يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي Marketing Mix (أو الـ 4Ps). وقد يكون الابتكار في مجال بحوث التسويق. كذلك، قد يأخذ التسويق الابتكاري شكل تبني قضية معينة، أو الاختلاف عن المنافسين في موقفهم تجاه قضية معينة أو موضوع معين.

وهناك العديد من الأمثلة الحية للتسويق الابتكاري في عالم الأعمال، ومنها المنتجات التي تستخدم مرة واحدة، ثم يتم التخلص منها Disposable Products (مثل حفاضات الأطفال، والأكواب، والأطباق .. الخ)، والوجبات الغذائية والمشروبات سريعة الإعداد، وتسعير الوحدة Unit Pricing، والتبيين بالقيمة الغذائية Nutritional Labelling، ورد جزء نقداً من ثمن المنتج Cash Rebate بعد شرائه بفترة بدلاً من الخصم Discount الفوري أو الخصم المعتاد من السعر عند الشراء، والاعتماد على المستهلك في وضع السعر بنفسه على المنتجات التي يشتريها من السوبر ماركت ، بل إن السوبر ماركت وأسلوب خدمة النفس (الخدمة الذاتية - Self Service) عموما يعد ابتكارا في مجال البيع والتوزيع(4).

وبناء على ما تقدم، فإن التسويق الابتكاري يتسم بعدد من الخصائص أهمها ما يلي:

- أنه لا يقف عند حد توليد أو إيجاد فكرة جديدة، وإنما يتعدى ذلك إلى وضع هذه الفكرة موضع التطبيق العملي.
- التسويق الابتكاري لا بد وأن يستغل الأفكار الجديدة بنجاح لكي يكون مفيداً للمنظمة.
- أن التسويق الابتكاري لا يقتصر على مجال تسويقي معين، وإنما يمتد لأي مجال أو ممارسة تسويقية، كما أن هناك العديد من الأمثلة الواقعية للتسويق الابتكاري فى عالم الأعمال تعكس تطبيقه في العديد من المجالات التسويقية.

2- أنواع التسويق الابتكاري

يمكن تقسيم التسويق الابتكاري إلى أنواع، وذلك باستخدام عدد من الأسس بخلاف المجال التسويقي أو الوظيفة التسويقية موضع الابتكار (التي سبق الإشارة إليه كمجال المنتج، أو السعر .. الخ). ومن هذه الأسس: نوع المنتج، ونوع المنظمة التي تبتكر، والهدف منه، والعميل المستهدف من الابتكار. وفيما يلي عرض مختصر لأنواع أو تصنيفات الابتكار طبقا لكل من هذه الأسس.

أ- التصنيف طبقاً لنوع المنتج

طبقا لنوع المنتج Product، يمكن أن يكون التسويق الابتكاري فى مجال السلع / Goods Commodities أو مجال الخدمات Services، أو في مجال المنظمات Organizations، أو في مجال الأشخاص Persons، أو في مجال الأفكار Ideas، حيث إن المنتج يمكن أن يكون سلعة/ خدمة/ منظمة/ شخص/ فكرة، وذلك طبقا للمفهوم الموسع للتسويق [5] Generic Concept of Marketing. ولا شك أن الهدف الأساسي من التسويق الابتكاري، والشكل الذي يتخذه يمكن أن يتأثر بدرجة كبيرة بنوع المنتج الذي ينصب عليه.

ب- التصنيف طبقاً لنوع المنظمة

يمكن أن يتم تقسيم التسويق الابتكاري حسب نوع المنظمة التي تبتكر. وباستخدام ذلك الأساس، يمكن التقسيم بحسب الهدف الأساسي للمنظمة، فقد يكون التسويق الابتكاري في منظمة تهدف إلى الربح أو منظمة لا تهدف إلى الربح. ويمكن التقسيم حسب النشاط الأساسي للمنظمة (منظمة صناعية، منظمة تجارية، منظمة خدمات .. الخ)، أو غير ذلك من الأسس التي يمكن استخدامها في تقسيم المنظمات (مثل نوع الملكية). وقد يكون التسويق الابتكاري الذي يصلح لمنظمة معينة (صناعية مثلا)، لا يصلح لمنظمة من نوعية أخرى (منظمة خدمات - على سبيل المثال)، والعكس صحيح.

جـ - التصنيف طبقاً للهدف

طبقا للهدف من وراء التسويق الابتكاري، يمكن تقسيمه إلى تسويق ابتكاري يهدف إلى حل مشكلة معينه تواجهها المنشأة، أو مواجهة ظاهرة Phenomenon غير مرغوب فيها تعانى منها المنشأة (مثل تدهور المبيعات)، وقد يكون الابتكار بهدف تحسين الأداء والارتقاء به. وبالتالي، فإن التسويق الأبتكاري في الحالة الأولى يكون رد فعل Reactive، بينما يكون في الحالة الثانية مبادأة Proactive. وقد تجمع المنشأة بين النوعين من التسويق الابتكاري إذا كانت تتعامل في أكثر من منتج و/أو أكثر من سوق و/أو تقوم بأكثر من نشاط بعضها تواجه فيه مشاكل، بينما ترغب فى التحسين المستمر Continuous Improvement فى الأداء فى البعض الأخر.

ويمكن النظر إلى النوع الثانى من التسويق الابتكاري طبقا لهذا التقسيم باعتباره نشاطاً وقائياً من مواجهة مشاكل أو ظواهر غير مرغوب فيها، وإن كان لا يضمن بالضرورة عدم حدوثها، حيث إنه يقلل من احتمالات حدوثها.

د- التصنيف طبقا للعميل

يمكن أن يتم تقسيم التسويق الابتكاري طبقا للعميل المستهدف إلى تسويق ابتكارى موجه للمستهلكين النهائيين (الأفراد)، وتسويق ابتكارى موجه للمشترين الصناعيين (المنظمات).

وعادة ما يعتمد التسويق الابتكاري الموجه للمستهلكين النهائيين بدرجة أكبر على إثارة الدوافع العاطفية (غير الرشيدة) أكثر من اعتماده على إثارة الدوافع العقلانية (الرشيدة)، والعكس صحيح بالنسبة للتسويق الابتكاري الذي يوجه للمشترين الصناعيين.

وبالطبع، فإن هذه التقسيمات لا تعتبر منفصلة عن بعضها البعض Not Mutually Exclusive. فعلى سبيل المثال، قد يكون التسويق الابتكاري فى عنصر الترويج (من عناصر المزيج التسويقي)، وينصب على خدمة، وفي منظمة تهدف إلى الربح، وبهدف مواجهة مشكلة تسويقية معينة، وموجه للمستهلكين النهائيين.

واستناداً إلى استعراض الأنواع والتقسيمات أو التصنيفات المختلفة للتسويق الابتكاري، يمكن الوصول إلى استنتاج هام مؤداه أن التسويق الابتكاري فى جوهره لا يقتصر على عنصر المنتج فقط من عناصر المزيج التسويقي، وإنما يمتد للعناصر الأخرى، وأنه يمكن أن يتم في أي نوع من أنواع المنتجات، وأي نوع من المنظمات، وكرد فعل أو كمبادأة بالفعل، وفى التعامل مع المستهلكين النهائيين أو المشترين الصناعيين. ومع ذلك، قد يختلف شكل التسويق الابتكاري أو كيفية وضع فكرة جديدة معينه موضع التطبيق، أو ربما نفس الفكرة الجديدة من نوع لأخر.

3- المبتكر التسويقي

يقصد بالمبتكر التسويقي Marketing Innovator الشخص الذي تتوفر لديه القدرة على التوصل إلى أفكار جديدة وغير تقليدية، ولدية الرغبة في ذلك، ويستطيع أن يحول هذه الأفكار أو - على الأقل - يساهم في تحويلها إلى التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية.

وبالتالي فإن توفر القدرة على الابتكار في مجال التسويق لا يكفى لكي يكون الشخص مبتكرا، فلا بد من أن يصاحبها رغبة في هذا المجال.

وبهذا المعنى، فإنه ليس بالضرورة أن يكون المبتكر التسويقي أحد الأفراد العاملين بإدارة التسويق أو إدارة ذات صلة بها ـكإدارة العلاقات العامةـ وإنما يمكن لأي شخص يعمل بالمنظمة أن يكون مبتكراً تسويقياً.

ويجب على إدارة المنظمة أن تهيئ المناخ أو الجو الذي يساعد على ظهور القدرات الابتكارية، وإيجاد الرغبة لدى العاملين للوصول إلى ابتكارات تسويقية(6).

وهناك العديد من الخصائص الشخصية التي تعلب دوراً في إيجاد كل من القدرة والرغبة موضع الاعتبار (7).

ومن الجدير بالذكر أن القدرة والرغبة لا تتوافران لدى الأفراد بنفس الدرجة، بل إن الكثير من الأفراد يفتقرون إليها. لذلك، فإن الكثير من الشركات فى الدول الأجنبية تحرص على قياس القدرات الإبداعية والابتكاريه للمتقدمين لشغل وظائف بالشركة بصفة عامة، وبإدارة التسويق على وجه الخصوص، وذلك في محاولة منها لتعيين أفراد يمكن أن يفيدوها في هذا المجال.

ولا يعنى ذلك أن المبتكر التسويقي يولد (أي أن مهارات وقدرات التسويق الابتكاري فطرية)، وإنما يمكن أن يتم تنمية مهارات وقدرات التسويق الابتكاري بأساليب التعليم والتدريب والتنمية المختلفة. ولكن يجب ملاحظة أنه لا بد من توافر حداً أدنى من هذه القدرات والمهارات حتى يمكن زيادتها وتحسينها. وبالتالي، فإن هناك أفراداً لا يمكن أن يكونوا مبتكرين في مجال التسويق طالما لا يتوفر فيهم مثل هذا الحد الأدنى.

4- مفهوم تكلفة التسويق الابتكاري

يقصد بتكلفة التسويق الابتكاري جميع بنود التكاليف المرتبطة بهذه العملية سواء كانت تكلفة في شكل مال أو في جهد أو وقت، حيث إن الجهد والوقت لهما تكلفة بشكل أو بأخر. ويمكن النظر إلى هذا المفهوم باعتباره المفهوم الضيق لتكلفة التسويق الابتكاري.

أما تكلفة التسويق الابتكاري بالمعنى الواسع، فتتضمن البنود المذكورة في المفهوم الضيق بالإضافة إلى ما ينتج عن التسويق الابتكاري الفاشل من نتائج سلبية قد تتمثل في خسائر مادية مباشرة، أو في أشكال أخرى يمكن أن تؤثر بشكل غير مباشر على الأداء التسويقي، وينتج عنها خسائر مادية كذلك. ومن هذه الأشكال الأخرى، التأثير السلبي على الصورة الذهنية Image للشركة، وتحول العملاء إلى التعامل مع المنافسين، والكلمة المنطوقة Word - of - Mouth في غير صالح الشركة.

ولا شك، فإن المفهوم الواسع لتكلفة التسويق الابتكاري يعتبر أكثر منطقية، حيث إن مثل هذه النتائج السلبية للتسويق الابتكاري - في حالة الفشل- لا بد وأن يتم حسابها مقدما، وذلك لتقرير المضي قدما فيه من عدمه.

ولكن، يتحتم ألا يغيب عن الذهن أنه لا يجب أن ينظر فقط إلى جانب التكلفة الخاصة بالتسويق الابتكاري، وإنما يجب الربط بين التكلفة والعائد المتوقع Cost - Benefit Analysis ، وذلك حتى يتم تقرير تبنى وتطبيق ابتكار معين فى مجال التسويق من عدمه.

وقد تثير تكلفة التسويق الابتكاري -مثلها مثل أي بند من بنود تكاليف التسويق- مشكلة تتعلق بتحميلها على القطاعات التسويقية (مناطق جغرافية- منتجات-عملاء) في حالة ما إذا كانت هي أو أحد بنودها الفرعية بندا غير مباشر Indirect ، أي لا يتعلق بشكل مباشر بقطاع معين (منتج - منطقة .. الخ). وفى هذه الحالة، يمكن استخدام أحد الأسس التي عادة ما تتبع في تحميل التكاليف غير المباشرة للتسويق، مثل حجم أو قيمة المبيعات للقطاع، وعدد ساعات عمل مندوبي البيع في القطاع، أو غير ذلك من الأسس[8]

إمـا إذا كانـت تكلفـة التسـويق الابـتكاري مباشـرة -أي ترتـبط بمنـتج معيـن مـثلاً أو مـنطقة جغرافيـة معينـة- فـلا يوجـد أي مشكلة فـي تحميلها، حيـث سيتم تحميلها علـى القطـاع - المنتج أو المنطقة .. الخ - التـي تخصـه.

5- مفهوم إدارة التسويق الابتكاري :

يقصـد بـإدارة التسـويق الابـتكاري الوظـائف الإداريـة الـلازم أداؤهـا لكـي يـتم التسـويق الابتكاري، أو بمعنى آخر، هي التطبيق الإداري في مجال التسويق الابتكاري. وبالتالي تتضمن إدارة التسويق الابتكاري كـلا مـن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للأنشطة المتعلقة به -أي بالتسويق الابتكاري.

ويعنـى ذلك إن الابتكار ليس عملية تتم على أساس لحظي Ad Hoc Basis، وإنما تخضع للعملية الإدارية بعناصرها المختلفة، الأمر الذي يؤدى إلى حسن استخدام الموارد المتاحة لعملية التسويق الابتكاري بأنواعها المختلفة (مادية وبشرية ومالية)، وتحقيق الهدف المنشود من ورائها بكفاءة وفعالية، وذلك إذا تم إدارتها بشكل سليم.

وقد يتم إنشـاء وحدة تنظيمية بالشركة لتتولى إدارة التسويق الابتكاري، أو يعهد إلى إدارة تكون مسئولة عن الأنـواع المختلفة من الابتكارات بمـا فيها التسـويق الابتكاري قد يطلق عليها إدارة الابتكار، أو غير ذلك من الأشكال التنظيمية.

ولكن، عدم وجود مثل هذه الوحدة التنظيمية لا يعنى أن الابتكار لا يمكن أو لا يتم إدارته. فهناك فرق بين إدارته بواسطة وحدة تنظيمية لها صفة الثبات، وإدارته بواسطة شكل آخر. فعلى سـبيل المـثال، قد تشكل لجنة مؤقتة تتولى إدارة التسويق الابتكاري، أو قـد يشـكل فريق يـتولى رئيسـه هذه العملية الإداريـة. وقد يدار التسويق الابتكاري كمشروع Project Management، وقد يحدد شخص معين أو شاغل وظيفة معينة ليتولى إدارة عملية التسويق الابتكاري.

وبالطبع، فـإن علـى كل منظمة أن تحدد الكيفية التـي يجب أن تدار بها هذه العملية، وذلك استناداً إلـى عدد مـن العوامل مثل أهمية التسـويق الابـتكاري بالنسـبة لهـا، ومجالاتـه، ومعـدلات تكراره، وتكلفته، وغير ذلك من العوامل.

وبصرف النظر عن الشكل التنظيمي الذي تتخذه إدارة عملية التسويق الابتكاري، فإنه لا بد من الحرص على تحقيق التنسيق والتكامل بين هذه العملية، والوظائف المختلفة بالمنشأة أو الإدارات المختلفة بها ذات الطابع غير التسويقي كإدارة الإنتاج، وإدارة الأفراد، والإدارة المالية .. الخ، حيث تنشأ علاقات بينها، لأنه عادة ما يتطلب التسويق الابتكاري مدخلات ومساهمات من الإدارات الأخرى، كما أن الإدارات الأخرى تحتاج إلى مدخلات ومساهمات من التسويق الابتكاري بشكل أو بأخر (9).

بعد استعراض عدد من التعاريف الأساسية للتسويق الابتكاري، يخصص القسم التالي لعرض عدد من القضايا الأساسية المتعلقة به.

ثانيا : قضايا أساسية

هناك عدد من القضايا Issues أو التساؤلات الأساسية المتعلقة بالتسويق الابتكاري. ويتطلب فهم عملية التسويق الابتكاري الإلمام بهذه القضايا وأبعادها المختلفة.

ومن أهم القضايا أو التساؤلات التي يمكن أن تثار حول التسويق الابتكاري ما يلي:

- هل التسويق الابتكاري مهم؟ وإذا كان كذلك، فلماذا؟ وما مدى أهميته؟
- هل يمكن أن يترتب على التسويق الابتكاري أثار سلبية أو غير مرغوب فيها، وذلك على الرغم من أهميته؟ وما هذه الآثار - إن وجدت؟
- إلى أي حد توجد مخاطرة ترتبط بالتسويق الابتكاري ؟
- هل يؤثر التسويق الابتكاري فى البيئة الخارجية التي يعمل في إطارها أم يتأثر بها؟
- هل هناك أخطاء شائعة في النظرة إلى التسويق الابتكاري؟ وما هى - إن وجدت؟ وما الذي يترتب على هذه الأخطاء من نتائج؟

وفيما يلي عرض ومناقشة لكل من هذه القضايا.

1- قضية أهمية التسويق الابتكاري

لا يوجد خلاف يذكر حول أهمية التسويق الابتكاري، سواء بالنسبة للمنظمات التي تستخدمه، أو العملاء الذين يستفيدون منه، أو المجتمع عموما.

فبالنسبة للمنظمات التي تستخدم التسويق الابتكاري، فإنه يمكن أن يحقق لها ميزة تنافسية Competitive Advantage من خلال تميزها عن المنافسين، والصورة الذهنية لها Image، وسمعتها Reputation، وما شابه ذلك من العوامل التي تساعد في تحقيق مثل هذه الميزة[10]. ولا يخفى على القارئ ما يمكن أن ينتج عن وجود مثل هذه الميزة من نتائج إيجابية للمنظمة تتمثل فى المحافظة على و/ أو زيادة حصتها السوقية ، وزيادة مبيعاتها وأرباحها، وإمكانية أن تصل إلى مركز القيادة في السوق Market Leader (وجني ما يترتب على هذه القيادة من فوائد)، وكسب عملاء جدد، والمحافظة على العملاء الحاليين. وبالطبع، كلما تمكن التسويق الابتكاري من إيجاد ميزة تنافسية، والحفاظ عليها أطول وقت ممكن، تم التمكن من جني الفوائد المرجوة من هذا النوع من التسويق لفترة أطول. فالعبرة ليست بإيجاد ميزة تنافسية، وإنما بالحفاظ عليها أطول فترة ممكنة[11]. هذا، ويحفل تاريخ عالم الأعمال بالكثير من الشركات (كشركة بروكتر آند جامبل، وجونسون آند جونسون) التي حققت الكثير من الفوائد بسبب التسويق الابتكاري بها. بل انه فى الكثير من الحالات، كان التسويق الابتكاري الفيصل بين نجاح منظمات الأعمال وفشلها.

وبالنسبة للعملاء - منظمات كانوا أو أفراداً - فإن التسويق الابتكاري يمكن أن يحقق لهم الكثير من الفوائد التي قد تأخذ شكل إشباع حاجات لم تكن مشبعة أو ملباة، أو إشباع حاجات حالية بشكل أفضل، أو التوفير في النفقات، أو شابه ذلك من الفوائد.

وتنعكس الفوائد على مستوى كل من المنظمات التي تستخدم التسويق الابتكاري، والعملاء الذين يوجه لهم مثل هذا النوع من التسويق على المجتمع عموماً، حيث قد يساهم في رفع مستوى المعيشة[12]، وزيادة الناتج القومي- خاصة إذا كان يطبق في مجال التسويق الدولي، الأمر الذي يساعد الدولة على مواجهة المنافسة في السوق الدولية، وتوفير العملات الأجنبية التي تحتاج إليها الدول النامية بشكل خاص.

2- قضية الآثار السلبية للتسويق الابتكاري

على الرغم من أهمية التسويق الابتكاري السابق الإشارة إليها، تثار القضية المتعلقة بما إذا كان ينتج عنه آثار سلبية أو غير مرغوب فيها. وبالطبع، فإن التسويق الابتكاري، مثله في ذلك مثل أي من الأنشطة ذات الصلة بالتسويق، يمكن أن ينتج عنه مثل هذه الآثار. وفى هذا المجال يمكن حصر أهم الآثار السلبية للتسويق الابتكاري في: (أ) ارتفاع تكاليف المنتجات و (ب) خداع وتضليل المستهلكين و (جـ) وضع حواجز أمام الآخرين تمنعهم من دخول السوق. وفيما يلي عرض لكل من هذه الآثار السلبية، والمنطق الذي تقوم عليه، والحجج المؤيدة والمعارضة ، للتسويق الابتكاري.

أ- ارتفاع تكاليف المنتجات

إن تكاليف التسويق الابتكاري قد تكون باهظة. وعادة ما تضاف هذه التكاليف إلى التكاليف الأخرى للمنتج. ومع حرص المنشأة على تحقيق ربح معين، فإن سعر المنتج (التكاليف الأخرى خلاف تكلفة التسويق الابتكاري + تكاليف التسويق الابتكاري + الربح) يكون أعلى في حالة وجود تسويق ابتكارى بالمقارنة بحالة عدم وجوده. غير أن ذلك مردود عليه بأن التسويق الابتكاري يمكن أن يؤدى إلى توسيع نطاق السوق،وزيادة عدد الوحدات المباعة من المنتج، وبالتالي - ومع ثبات العوامل الأخرى - فإن تكلفة الوحدة من مثل هذا المنتج ستنخفض كنتيجة لذلك، لأن التكاليف الثابتة سيتم توزيعها على عدد أكبر من الوحدات، مما يؤدى إلى انخفاض نصيب الوحدة منها. وبالتالي، يمكن أن يترتب على التسويق الابتكاري تخفيض في التكاليف - حتى مع إضافة تكاليف الأنشطة المرتبطة به، والتي عادة ما تكون أقل من الخفض الناتج في التكاليف الأخرى، الأمر الذي يترتب عليه إمكانية اتجاه أسعار المنتج إلى الانخفاض وليس إلى الارتفاع.

ب- خداع وتضليل المستهلكين

يمكن أن يستخدم التسويق الابتكاري في خداع وتضليل المستهلكين. ويتضح ذلك جليا في عدد من الممارسات مثل تخفيض وزن عبوة المنتج بدلاً من رفع السعر -حيث عادة لا يلاحظ المستهلك هذا التخفيض، بينما يلاحظ بسهولة الارتفاع في السعر- واستخدام أدلة مزيفة (غير حقيقية) في إثبات الدعاوى الإعلانية Advertising Claims (كاستخدام حشرات تعرضت من قبل للمبيد الحشري الخاص بالمنافس، بينما الحشرات المستخدمة في اختبار المبيد الحشري

للشركة المعلنة تتعرض له لأول مرة، مما يؤدي إلى إظهار أن الأخير أكثر فعالية في إبادة الحشرات من المبيد المنافس، وذلك في الإعلانات التلفازية)[13]، أو ما شابه ذلك من الممارسات. ويكمن الرد في هذه الحالة في أن ذلك لا يعتبر أثراً سلبياً للتسويق الابتكاري في حد ذاته، وإنما ينتج عن سوء استخدام وسوء توظيف هذا التسويق بواسطة الشركات التي تعتمد عليه، أي أن العيب ليس في التسويق الابتكاري، وإنما العيب فيمن يستخدمه. وكما توجد بعض الأمثلة لمنشآت تمارس الخداع والتضليل باستخدام التسويق الابتكاري، توجد العديد من المنشآت التي لا تستخدمه بهذا الشكل غير المرغوب فيه. كذلك، فإنه إذا تمكنت الشركة من خداع وتضليل المستهلكين مرة باستخدام التسويق الابتكاري بشكل أو بأخر، فلن تتمكن من ذلك في كل مرة. وبالتالي، فإن مثل هذه الشركة لن تستمر في السوق في الأجل الطويل، لأن هذه الممارسة - أي الخداع والتضليل - ستؤدي للقضاء عليها. ومن ثم فليس من مصلحة أي شركة أن تستخدم التسويق الابتكاري في مثل هذا الخداع والتضليل. وإذا كان هناك شركات لا تدرك ذلك في الوقت المناسب، فإنها ستدركه، ولكن بعد فوات الأوان.

جـ- وضع حواجز أمام الآخرين

يرى البعض أن من الآثار السلبية للتسويق الابتكاري أنه يستخدم كأداة لوضع حواجز أمام المنشآت الأخرى تمنعها من الدخول إلى السوق Barriers - to - Entry، الأمر الذي قد يؤدي إلى الإضرار بالمنافسة، والوصول إلى حالة احتكار أو حالة قريبة منها. ويستند هذا الرأي إلى أنه ليس كل شركة يمكن أن تبتكر تسويقياً لما يحتاجه ذلك من إمكانيات وموارد. ويمكن الرد على ذلك بأن التسويق الابتكاري ليس حكراً على شركة دون أخرى، فأي شركة عليها أن توظفه لتحقيق هدف أو أخر. كما أنه في الكثير من الحالات، يمكن لأي شركة أن تقلده -إذا لم يكن للتسويق الابتكاري حماية قانونية- بسهولة، وتستفيد استفادة ربما تفوق استفادة من استخدمه بداية، فضلا عن أنه في العديد من المواقف قد لا يحتاج التسويق الابتكاري إلى استثمار مبالغ ضخمة، بقدر ما يحتاج إلى بيئة تنظيمية مواتية لحدوثه، وأفراد تتوفر لديهم القدرة عليه، والرغبة في التوصل إليه.

3- قضية المخاطرة المرتبطة بالتسويق الابتكاري

بالرغم مما يمكن أن يحققه التسويق الابتكاري من ميزة تنافسية للمنشأة، والحفاظ عليها لفترة زمنية معينة، والاعتماد عليه في الدفاع عن المركز الاستراتيجي لها، فإنه لا يوجد ضمان

لأن ينجح مثل هذا الابتكار. وهناك العديد من الأمثلة على أفكار مبتكرة جيدة في مجال التسويق، ولكنها باءت بالفشل، وكان ضررها أكثر من نفعها.

فعلى سبيل المثال، في مجال المنتج، عكف مهندسو شركة فورد مع بداية عام 1952م على الوصول إلى سيارة جديدة لتتصدى للموديلات ذات الحجم الوسط من السيارات التي عرضتها كل من جنرال موتورز وكرايسلر. وبعد البحث المكثف الذى تم بهدف تحديد أسم لها، والذي تضمن حوالي 20000 اقتراح، تم تسمية السيارة باسم إدزل فورد Edsel Ford ، وهو الابن الوحيد لهنرى فورد. ولم تنجح السيارة. فعندما خرجت أول دفعة من السيارة من خط الإنتاج، اضطر فورد لإنفاق عشرة آلاف دولار في المتوسط (ضعف ثمن السيارة)، لكي يجعلها تستحق أن يتم قيادتها على الطريق. وكانت خطة النشر Publicity تتطلب بأن يتم قيادة 75 سيارة في نفس اليوم للتجار المحليين. ولكن لم تتمكن الشركة من إعداد أكثر من 68 سيارة لهذا الغرض، بينما في أحد الإعلانات التلفازية المذاعة على الهواء، أخفقت السيارة فى محاولة البدء في تشغيلها. وبحلول عام 1958م أدى عدم اكتراث المستهلك بالتصميم وعدم الاهتمام بسمعتها إلى أن قامت الشركة بالتوقف عن إنتاجها بعد أن تكلفت 450 مليون دولار، وأنتجت حوالي 111 ألف سيارة إدزل [14].

كذلك، فإنه في العديد من الدراسات التي تمت عن الابتكار في مجال المنتج، تم التوصل إلى أن هناك مستوى عال من الفشل يصاحب عملية تقديم المنتجات الجديدة بداية من الفكرة الأصلية وحتى الوصول إلى منتج ناجح في السوق. وتراوحت معدلات الفشل بين 30% و 95 % [15].

ولا يقتصر الأمر من حيث الفشل على الابتكار في مجال المنتج كعنصر من عناصر المزيج التسويقي، وإنما يمتد لغيره من العناصر الأخرى. فعلى سبيل المثال، فإن بعض الابتكارات في مجال الإعلان - والإعلان التلفازي على وجه الخصوص - قد باءت بالفشل، وتسببت في حدوث نتائج خطيرة وغير مرغوب فيها بالنسبة للمنشآت التي استخدمتها[16].

وتؤكد هذه الأمثلة، أن المخاطرة المرتبطة بالتسويق الابتكاري مخاطرة عالية، خاصة أن هناك درجة كبيرة من عدم التأكد Uncertainty ترتبط به، والتي قد ترجع لعوامل فنية، وسوقية، وقانونية وسياسية، أو عوامل أخرى.

وبالطبع، لا يعني ذلك عدم استخدام التسويق الابتكاري، حيث إنه أصبح ضرورة من الضرورات اللازمة لعمل ونمو واستمرار المنشآت. ولكن يعني ذلك ضرورة الحرص في ممارسة عملية الابتكار وإدارتها بشكل جيد، وذلك حتى يمكن تخفيض احتمال حدوث الفشل. وإذا حدث بالفعل، فلا بد من الاستفادة من دروس هذا الفشل، وذلك حتى يمكن تجنب الوقوع في نفس الفخ (المصيدة) في المستقبل.

4- قضية التأثير فى البيئة الخارجية والتأثر بها :

من القضايا الهامة التي تتعلق بالتسويق الابتكاري قضية تأثيره في البيئة الخارجية و/ أو تأثره بها.ويقصد بذلك ما إذا كان من المفروض أن يتأثر التسويق الابتكاري بالقوى البيئية المحيطة به أم يؤثر فيها. فالتسويق الابتكاري يتم في إطار قوى بيئية خارجية مختلفة. وتتمثل هذه القوى في البيئات السكانية Demographic، والاقتصادية Economic، والطبيعية Natural، والتكنولوجية Technological، والقانونية Legal، والاجتماعية الثقافيةSocial / Cultural . وبالطبع، فإنه من الأسهل أن يتم التسويق الابتكاري أخذا في الاعتبار قوى البيئة المحيطة، أو يتم كاستجابة لمتطلبات هذه البيئة. فعلى سبيل المثال، كان تشجيع المستهلكين بالولايات المتحدة الأمريكية على جمع علب المشروبات الغازية الفارغة، وإعادتها للموزع أو السوبر ماركت، مقابل الحصول على مبلغ رمزي (كان المبلغ سنت مقابل كل علبة - أي دولار واحد لكل مائه علبة، وذلك في أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات من القرن العشرين) كفكرة مبتكرة استجابة للمناداة بالمحافظة على البيئة من التلوث. فبدلاً من أن يرمي الشخص العلبة في الشارع، أو في مكان عام، فإنه يجمعها مع غيرها، ويعيدها للبائع مقابل هذا المبلغ الرمزي.

ومع ذلك، فإنه لا يوجد ما يمنع من أن يحاول التسويق الابتكاري إحداث تغيير في البيئة المحيطة به. إن مراجعة الممارسات التسويقية للمنشآت بمختلف أنواعها، تعكس نماذج لمنشآت تتبنى وتطبق نظرة الإدارة البيئية Environmental Management Perspective (17)، والتي تعني قيام المنشآت بتصرفات أو أفعال عدوانية Aggressive أو هجومية للتأثير على

الجماهير Publics، وعلى مختلف القوى المكونة لبيئة العمل التسويقي، وذلك بدلاً من الاكتفاء بردود الفعل. ويمكن أن يتم ذلك من خلال التسويق الابتكاري. فعلى سبيل المثال، لم يكن مألوفاً وشائعاً فى جمهورية مصر العربية -وذلك حتى عهد قريب- أسلوب توصيل الطلبات للمنازل Home Delivery، وكان مقتصراً على منتجات معينة. ولكن، من خلال الجهود التسويقية، أصبح هذا الأسلوب مألوفاً وشائعاً في الغالبية العظمى من المنتجات الاستهلاكية بدءاً من المنتجات التي تسوق في متاجر السوبر ماركت العادية، وحتى المنتجات الدوائية التى تباع بالصيدليات.

5- قضية الأخطاء في النظرة إلى التسويق الابتكاري

هناك عدد من الأخطاء الشائعة في النظرة إلى التسويق الابتكاري. وتنشأ هذه الأخطاء إما من عدم الفهم السليم لعملية التسويق الابتكاري، أو النظرة الجزئية Partial إليه، والتركيز على أحد أبعاده Dimensions دون الأبعاد الأخرى، أو التحيز Bias في النظرة إليه، أو ما شابه ذلك من الأسباب.

وفيما يلي عرض لأهم الأخطاء الشائعة في النظرة إلى التسويق الابتكاري، وما يمكن أن يترتب على كل منها من نتائج سلبية أو غير مرغوب فيها.

أ- النظر إلى التسويق الابتكاري باعتباره تطبيقاً للتكنولوجيا

قد ينظر إلى التسويق الابتكاري باعتباره تطبيقاً (دفعاً) للتكنولوجيا Technology Push فقط. ويؤدى ذلك إلى توجيه كل الاهتمام إلى عملية البحث والتطوير R&D، مع قليل من -أو ربما عدم وجود- مدخلات من المستخدمين فى هذه العملية. وقد ينتج عن ذلك عدم جدوى أو انخفاض قيمة مثل هذا الابتكار بالنسبة لهؤلاء المستخدمين أو المستهلكين.

ب- النظر إلى التسويق الابتكاري كإشباع للحاجات الحالية فقط للعملاء

من الأخطاء الشائعة فى النظر إلى التسويق الابتكاري اعتبار أنه يقتصر على تلبية الحاجات الحالية فقط للعملاء. ويترتب على هذه النظرة الخاطئة الافتقار إلى التقدم التقني

والأفكار الجديدة بشكل عام، والتي يمكن أن تحقق ميزة تنافسية من خلال التنبؤ بالحاجات المستقبلية للعملاء، والعمل على إشباعها من خلال التسويق الابتكاري.

جـ - التسويق الابتكاري يولد من داخل المنشأة

قد ينظر البعض إلى التسويق الابتكاري باعتباره يولد أو ينبثق من داخل المنشأة فقط.ويترتب على التركيز على أن التسويق الابتكاري مصدره هو المنشأة فقط (أي من داخل المنشأة)، أن يتم مقاومة الأفكار الجديدة الجيدة التي ترد من خارج المنشأة، أو يتم رفضها تماماً، وهو ما قد يضر بالمنشأة إذا ما كانت تلك الأفكار كان يمكن الاستفادة منها.

د- التسويق الابتكاري يأتي من خارج المنشأة

ويعني ذلك الاهتمام بالأفكار الجديدة التي ترد فقط من خارج المنشأة. ويترتب على ذلك عدم تشجيع الأفكار الجديدة التي يمكن أن توجد داخل المنشأة، وقليل من التعلم الداخلي Internal Learning أو المبادأة التي تأتى من داخل المنشأة فيما يتعلق بالتسويق الابتكاري.

هـ- التسويق الابتكاري هو تغيير جذري في الممارسات التسويقية

ويقصد بذلك أن التسويق الابتكاري لا بد وأن يكون تغييراً جذرياً Radical Change في السوق. ويمكن أن يترتب على هذه النظرة استبعاد الكثير من الأفكار التسويقية الابتكارية، لمجرد أنه لا ينطبق عليها هذه الصفة، في الوقت الذي قد يمكن الاستفادة منها بشكل أو بأخر، أو ربما لفترة زمنية حتى ولو كانت قصيرة. فهناك بعض الأفكار الجديدة البسيطة التي ساعدت المنشآت في تحقيق كثير من المزايا التسويقية. فعلى سبيل المثال، قامت إحدى الشركات المنتجة والمسوقة للأرز بتعبئة الأرز في عبوات على شكل حقيبة (شنطة) بلاستيك بيدين، يمكن استخدامها بعد استهلاك ما تحتوى عليه من الأرز، في التسوق، أو في حمل بعض الكتب والكراسات، أو غير ذلك من الاستخدامات، وذلك بدلاً من التعبئة في العبوات البلاستيك التقليدية التي يتم التخلص منها بعد استخدام ما بها. وقد ترتب على ذلك الإقبال على منتج هذه الشركة بدرجة أكبر من الإقبال على منتجات المنشآت المنافسة التي تستخدم العبوات العادية. وبالطبع،

فإن فكرة هذه العبوة لا تعتبر تغييراً جذرياً في التسويق، وإنما هى فكرة بسيطة، ولكنها تحقق الهدف المرغوب من التسويق الابتكاري في هذه الحالة.

و- التسويق الابتكاري يقتصر على المنشآت الضخمة

من الأخطاء الشائعة النظرة إلى التسويق الابتكاري باعتباره يقتصر على المنشآت الكبيرة الضخمة أو العملاقة. وقد يترتب على ذلك ضعف الشركة، ومحدودية قدرتها - بل ربما عدم قدرتها - على المنافسة، وتسرب عدد من عملائها إلى المنافسين.

ز- التسويق الابتكاري مرتبط بأفراد معينين بالمنشأة

قد ينظر إلى التسويق الابتكاري على أنه يرتبط بأفراد معينين بالمنشأة دون غيرهم من الأفراد. وقد يكون هؤلاء الأفراد عدداً محدوداً داخل إدارة التسويق، أو الأفراد الذين يعملون بإدارة التسويق الابتكاري أو إدارة الابتكار -إن وجدت بالمنشأة. ويترتب على هذه النظرة الفشل في الاستفادة من القدرات الابتكارية والإبداعية لبقية الأفراد الموجودين بإدارة التسويق، أو بإدارة أخرى، أو بالمنشأة ككل، في مجال التسويق.

ولا شك أن إدراك هذه الأخطاء بواسطة إدارة المنشأة بشكل عام، والإدارة المسئولة عن التسويق والتسويق الابتكاري على وجه الخصوص، ومحاولة تجنبها، يؤدى إلى إثراء التسويق الابتكاري، والاستفادة منه إلى أقصى درجة ممكنة.

وبعد استعراض أهم المفاهيم المرتبطة بالتسويق الابتكاري، وكذلك أهم القضايا المتعلقة به، فإن السؤال هو: هل يمكن تبنى وتطبيق التسويق الابتكاري في أي منشأة؟ وتكمن الإجابة عن هذا السؤال في حقيقة مهمة، هي أن ذلك يتوقف على وجود عدد من المتطلبات اللازم توافرها في المنشأة حتى يمكن تبني وتطبيق ذلك التسويق.

ويعرض الفصل الثاني من هذا المؤلف لهذه المتطلبات بشيء من التفصيل.

أسئلة للمناقشة

1 - "فى عالم الأعمال اليوم، أصبح التسويق الابتكاري أمراً لا مفر منه" ناقش هذه العبارة موضحاً وجهة نظرك فيها.

2 - عرف المصطلحات التالية مع التركيز على العلاقات بينها :

- التسويق الابتكاري
- الشخص المبتكر فى التسويق
- تكلفة التسويق الابتكاري
- إدارة التسويق الابتكاري

3 - يمكن تقسيم التسويق الابتكاري إلى أنواع باستخدام عدد من الأسس. أذكر هذه الأسس، ثم اختر أساساً للتقسيم ترى أنه الأنسب من وجهة نظرك، مع توضيح أسباب وجهة نظرك في هذا الشأن.

4 - لم يعد تبني وتطبيق مفاهيم التسويق وأساليبه قاصراً على نوع معين من المنشآت، أو نوع معين من المنتجات، وإنما أصبح يمتد إلى كافة أنواع المنشآت (سواء تهدف إلى الربح أو لا تهدف إلى الربح)، وإلى أي نوع من المنتجات (سلع - خدمات - منظمات - أشخاص - أفكار). هل ترى أنه يمكن الاستفادة من التسويق الابتكاري في المنشآت بصرف النظر عن هدفها، وبالنسبة للمنتجات بصرف النظر عن أنواعها؟ وكيف يتم ذلك؟ اشرح باختصار.

5 - "يرى البعض أن التسويق الابتكاري يرتبط به العديد من الآثار السلبية التي يمكن تجنبها إذا لم يطبق". هل توافق على هذا الرأي؟ ولماذا؟ (ملحوظة: يجب عرض مثل هذه الآثار السلبية، وكيفية الرد عليها - في حالة اقتناعك بذلك).

6 - استناداً إلى ملاحظاتك الشخصية للممارسات التسويقية في الدولة التي تقيم بها، هل هناك أمثلة أو نماذج يمكن اعتبارها مؤشرات على استخدام المنشآت للتسويق الابتكاري؟ وما هي -إن وجدت؟ وهل تعتقد أنها حققت لمثل هذه المنشآت فوائد بشكل أو بأخر؟

7 - هناك عدد من القضايا المرتبطة بالتسويق الابتكاري. اختر قضية من هذه القضايا - بخلاف قضية الآثار السلبية للتسويق الابتكاري موضع السؤال رقم (5)- تعتبرها من أخطر هذه القضايا، مع توضيح أسباب اختيارك لها، ثم قم بمناقشتها بالاستعانة بالمعلومات التي وردت بهذا المؤلف، بالإضافة إلى أي معلومات أخرى لديك يمكن أن تساهم في مثل هذه المناقشة.

هوامش ومراجع الفصل الأول

(1) تم التوصل إلى هذا الاستنتاج من خلال مراجعة المؤلف للدراسات والبحوث والكتابات التي تمت في مجال التسويق عامة، والابتكار في مجال التسويق على وجه الخصوص

(2) انظر على سبيل المثال :

- DTI, <u>Innovation - Your Move</u> (London, U.K: Department of Trade and Industry, 1994).

(3) - Peter Drucker, <u>Innovation and Enterpreneurship</u> (New York, N.Y. : Harper and Row, 1985).

(4) سيتم عرض هذه الأمثلة أو الحالات بشيء من التفصيل في فصول لاحقة من هذا المؤلف.

(5) للحصول على المزيد من التفاصيل عن المفهوم الموسع للتسويق، يمكن الرجوع إلى :

- Philip Kotler, "A Generic Concept of Marketing," <u>Journal of Marketing</u>, (April, 1972), pp. 46-54.

(6) تعتبر هذه النقطة أحد متطلبات التسويق الابتكاري. للحصول على مزيد من التفاصيل عن هذا المتطلب والمتطلبات الأخرى، يمكن الرجوع إلى الفصل الثاني من هذا المؤلف.

(7) سيتم عرض خصائص المبتكرين في مجال التسويق في الفصل الرابع من هذا المؤلف.

(8) يمكن الرجوع إلى المراجع المتخصصة في التكاليف عموما، والمتخصصة في تكاليف التسويق على وجه الخصوص لمعرفة المزيد عن هذه الأسس.

(9) سيتم عرض الأنشطة التي تتضمنها عملية التسويق الابتكاري في الفصل الثالث من هذا المؤلف.

(10) للحصول على المزيد من التفاصيل عن مصادر الميزة التنافسية، يمكن الرجوع إلى:

- M. McDonald, "SMEs - Twelve Factors for Success in the 1990s" Business Growth and Profitability, Vol. 1, No.1 (1990), pp. 11-

(11) للحصول على المزيد من التفاصيل عن مصادر الميزة التنافسية، يمكن الرجوع إلى:

- R. M. S. Wilson and Colin Gilligan, Strategic Marketing Management : Planning, Implementation and Control (Oxford, U.K: Butterworth Heinemann, 1998), p. 334.

(12) من الجدير بالذكر أن أحد التعاريف القديمة للتسويق ركز على أنه يساهم في رفع مستوى المعيشة، بل لقد تم تعريفه على انه "تسليم مستوى للمعيشة". وقد ورد هذا التعريف في : محمود صادق بازرعة، إدارة التسويق، الجزء الأول (القاهرة، دار النهضة العربية، 1983م)، ص 17.

(13) للحصول على مزيد من التفاصيل عن موضوع الخداع الإعلاني، يمكن الرجوع إلى :

- R.W. Lawson, "An Analysis of Complaints about Advertising International Journal of Advertising," No.4 (1985), pp.279-295.
- نعيم حافظ أبو جمعه، "الخداع الإعلاني وأثره على المستهلك في دولة الكويت"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 50، السنة 13 (أبريل 1987م)، ص ص 15-73.

(14) - B. Bryson, Made in America (London, U.K: Minerva, 1994).

(15) - C. Crawford, New Product Management, 3rd ed. (Homewood, Illinois, Irwin, 1991).

(16) سيتم عرض أمثلة لهذه الإعلانات التي اعتمدت على أفكار مبتكرة ولكنها فشلت في الفصل الخاص بالابتكار في مجال الترويج من هذا المؤلف.

(17) - C.P. Zeithmal and A. Zeithmal, "Environmental Management: Revising the Marketing Perspective", Journal of Marketing,

Vol. 48 (Spring 1984), pp. 46-53

الفصل الثانى
متطلبات التسويق الابتكاري

الفصل الثانى
متطلبات التسويق الابتكاري

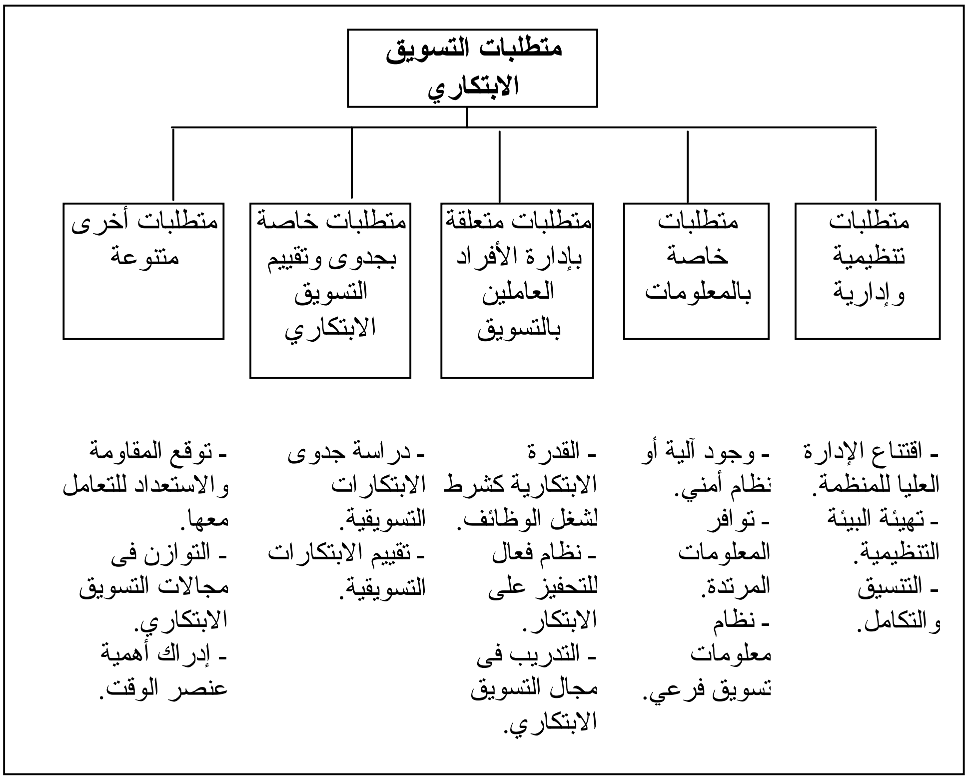
مقدمـة

إن تبني وتطبيق التسويق الابتكاري ليس بالأمر اليسير، حيث إن هناك عدداً من المتطلبات التي يجب توافرها في المنظمات -التي ترغب في الأخذ به- حتى تتمكن من ذلك.

وتشير متطلبات التسويق الابتكاري إلى العناصر أو المتغيرات التي يجب أن تواجد في المنظمات حتى يمكن تبنيه وتطبيقه، والاستفادة منه في تحقيق أهدافها.

ويهدف هذا الفصل إلى إلقاء الضوء على هذه المتطلبات، وذلك من خلال عرضها ومناقشتها، الأمر الذي قد يترتب عليه توعية المسئولين عن إدارة المنظمات بصفة عامة، وعن إدارة التسويق بصفة خاصة بهذه المتطلبات، مما قد يمكنهم من محاولة تجنب عدم وجودها بمنظماتهم، أو اتخاذ كل ما يلزم من قرارات، أو وضع الاستراتيجيات التي تعمل على وجودها. وتتضح أهمية هذه النقطة من حقيقة أنه على الرغم من أن الابتكار ليس سهلاً، فهو ضروري، ولا يمكن للمنظمات الاستغناء عنه. ويؤدى ذلك إلى تسهيل Facilitating مهمة الأخذ به، وتحقيق الفوائد المرجوة من وراء تبنيه وتطبيقه.

ويمكن تقسيم هذه المتطلبات في مجموعات خمسة رئيسية هي: متطلبات إدارية وتنظيمية، ومتطلبات خاصة بالمعلومات، ومتطلبات متعلقة بجدوى وتقييم التسويق الابتكاري، هذا بالإضافة إلى مجموعة يمكن أن يطلق عليها متطلبات أخرى أو متنوعة. ويعرض شكل (1/2) هذه المتطلبات، وما يندرج تحت كل منها من عناصر كإطار عام[1].



شكل رقم (1/2)

متطلبات التسويق الابتكاري : إطار عام

وفيما يلي عرض لكل من هذه المتطلبات بشيء من التفصيل.

أولاً : متطلبات إدارية وتنظيمية

تتعلق المتطلبات الإداريـة Administrative والتنظيمية بنمط الإدارة السائد بالمنظمة، وخصائص التنظيم بها. وفيما يلي عرض لأهم هذه المتطلبات.

1- اقتناع الإدارة العليا للمنظمة

يجب أن يوجد اقتناع لدى الإدارة العليا للمنظمة بضرورة وأهمية التسويق الابتكاري، ودوره الأساسي في المنافسة مع غيرها من المنظمات، وفى نجاحها وتحقيق أهدافها. إن وجود هذا الاقتناع ضروري لتهيئة المناخ التنظيمي لوجود ونمو هذا الابتكار، وتشجيعه، بل واعتباره جزءاً لا يتجزأ من سياسات واستراتيجيات المنظمة.

ويفيد في خلق أو زيادة اقتناع الإدارة العليا بالتسويق الابتكاري عقد دورات في التنمية الإدارية تتناول هذا الموضوع، وتشجيع أعضاء الإدارة العليا على الاشتراك في الندوات والمؤتمرات التي تتناوله كموضوع رئيسي لها أو كأحد موضوعاتها، وكذلك توفير الدراسات والبحوث -المنشورة وغير المنشورة- التي تتناول الابتكار عامة، والابتكار في مجال التسويق على وجه الخصوص، والعمل على وصولها لأيدي هؤلاء الأعضاء للإطلاع عليها.

وبالطبع، فإن عدم وجود مثل هذا الاقتناع ينعكس سلبياً على التسويق الابتكاري، حيث قد لا يتوقف الأمر عند مجرد عدم تشجيعه وتهيئة الجو المناسب لنموه، بل قد يمتد إلى محاربة كل من يفكر فيه تحت مبررات مفتعلة ظاهرها حق، ولكن يراد بها باطل.

2- تهيئة البيئة التنظيمية

تشير البيئة التنظيمية إلى خصائص بيئة العمل داخل المنظمة، والتي يمكن أن تستخدم في التمييز بين منظمة معينة، وغيرها من المنظمات. وتتكون مثل هذه البيئة من عدد من العوامل أو العناصر مثل سيادة روح العمل في شكل فريق، وكيفية اتخاذ القرارات، والهيكل التنظيمي، والعلاقات، والولاء والانتماء، ونظم الحوافز والمكافآت(2).

إن تهيئة البيئة التنظيمية لتكون مشجعة للعاملين بإدارة التسويق -بل وبالإدارات الأخرى بالمنظمة- على توليد أفكار تسويقية جديدة و/ أو وضعها موضع التطبيق، يعتبر متطلباً مهما من

متطلبات التسويق الابتكاري. فعلى سبيل المثال، فإن تشجيع ومكافأة العمل في شكل فريق، وتنمية روح الولاء والانتماء بين العاملين، ووضع نظم عادلة للحوافز والمكافآت تأخذ في الاعتبار تمييز المبتكرين عن غيرهم، يعتبر ضرورة لتأصيل التسويق الابتكاري في المنظمة.

وتبرز هذه النقطة أهمية أن يتم ترجمة اقتناع الإدارة العليا بالتسويق الابتكاري إلى واقع فعلي. ومن الجدير بالذكر أن هناك بعض الإدارات العليا التي يتوافر لديها مثل هذا الاقتناع. ولكن فحص واقع المناخ التنظيمي لا يدل على ذلك[3].

ويفيد في هذا المجال عقد اللقاءات مع المديرين والعاملين بالمنظمة من وقت لأخر لإبراز أهمية التسويق الابتكاري، وتشجيعهم على البحث عن أفكار تسويقية جديدة، وعقد مسابقات يتم فيها تقديم جوائز -نقدية أو عينية- لمن يبرز في هذا المجال، وإنشاء بنك (أو حاضنة) للأفكار التسويقية الجديدة، يتم إخضاعها للتحليل والدراسة، وتشجيع العمل في شكل فريق إلى جانب العمل والتميز الفردي، وعدم تركيز السلطات بدرجة كبيرة، واعتبار المنظمة مشاركاً للمبتكر في حالة نجاح وفشل الابتكار، وذلك حتى لا يتحمل المخاطرة وحده، وما شابه ذلك من المداخل التي تفيد في تهيئة مثل هذا الجو التنظيمي الدافع للابتكار في مجال التسويق.

3- التنسيق والتكامل بين الإدارات المهتمة بالأنشطة الابتكارية

يتطلب التسويق الابتكاري العمل على وجود تنسيق وتكامل بين الإدارات المهتمة بالأنشطة الابتكارية، بما فيها إدارة التسويق (كالابتكار الفني الذي تتولاه عادة إدارة أو قسم البحث والتطوير R & D، والابتكار المالي، .. الخ).

ومن المداخل التي يمكن الأخذ بها لتحقيق مثل هذا التنسيق والتكامل مدخل النظم Systems' Approach، وتطبيق مبادئ مثل مبدأ التشغيل بأقل من الحد الأمثل Suboptimization.

ولا يخفى ما لهذا المتطلب من أهمية، خاصة وأنه يعتبر من الدعائم الأساسية لتبني وتطبيق المفهوم أو التوجه التسويقي[4] Marketing Concept or Orientation بشكل عام.

هذا، ومن الجدير بالذكر أن عدداً من الدراسات قد أشارت إلى هذه المتطلبات - الإدارية والتنظيمية - سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وبدرجة أو بأخرى. ففي عدد من الدراسات التي تمت في الابتكار عامة[5]، تم إبراز أهمية المعوقات النابعة من داخل المنظمة، ضمن معوقات التفكير والسلوك الابتكاري للمديرين. ويبرر ذلك أهمية تهيئة المناخ داخل المنظمة كمتطلب أساسي لوجود وسيادة التفكير الابتكاري بها.

كذلك، فإن عدداً من الدراسات التي تناولت موضوع التسويق الابتكاري قد أشارت بشكل أو بآخر للعوامل الإدارية والتنظيمية من حيث تأثيرها في نجاح الابتكار في مجال أو أكثر من مجالات التسويق. ففي إحدى هذه الدراسات[6]، تم عرض العوامل التنظيمية (كالمركزية، والرسمية، وتقسيم العمل، والتنوع، وتأييد الإدارة للتغيير والابتكار) المؤثرة على تطبيق الابتكار في مجال البيع الشخصي. وفى دراسة أخرى، تم تناول أهمية التكامل بين البحث والتطوير R & D من جهة، والتسويق -خاصة في الشركات اليابانية- من ناحية أخرى[7]. كذلك، فقد وصل كوبر Cooper في الدراسة التي أجراها عن المتغيرات التي تفصل بين نجاح وفشل المنتجات الجديدة إلى أنها تتضمن عدداً من المتغيرات التنظيمية[8].

ثانيا: متطلبات خاصة بالمعلومات

يوجد عدد من المتطلبات الخاصة بالمعلومات، والتي يجب توافرها حتى يمكن الاستفادة من التسويق الابتكاري. وتتعلق هذه المتطلبات بأمن المعلومات، والمعلومات المرتدة، ونظام فرعى للمعلومات التسويقية. وفيما يلي عرض لكل من هذه المتطلبات.

1- وجود آلية أو نظام أمني

يجب أن يوجد بالمنظمة آلية Mechanism أو نظام أمني Security System للمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالتسويق الابتكاري، وضمان عدم تسرب No leakage هذه

المعلومات في مرحلة مبكرة من مراحل هذا الابتكار. هذا، وبصرف النظر عما إذا كان يوجد بالمنظمة نظام معلومات تسويقية يتضمن مثل هذه المعلومات من عدمه.

إن هذا التسرب يمكن أن يضر بشكل أو بآخر بالمنظمة، خاصة وأن العديد من المنظمات تستخدم الاستخبارات التسويقية Marketing Intelligence للحصول على معلومات عن المنظمات المنافسة -بما في ذلك تلك المتعلقة بالابتكارات في مجال التسويق.

لذا، فإن على المنظمة اتخاذ كل ما من شأنه تأمين المعلومات المتعلقة بالتسويق الابتكاري. ويفيد في هذا المجال توعية المديرين والعاملين بالمنظمة عموماً، وبالتسويق بصفة خاصة بأهمية المحافظة على سرية هذه المعلومات، وتضييق نطاق المعرفة بالابتكار وحصره في عدد محدود من الأفراد -خاصة في المراحل الأخيرة لتقرير الأخذ به وتطبيقه- وخضوع من يثبت تسريبهم لمثل هذه المعلومات للمساءلة، وتوقيع الجزاء المناسب عليهم، والعمل على خلق ولاء قوي من قبل المديرين والعاملين بالمنظمة نحوها.

2- توافر المعلومات المرتدة Feedback

يتطلب التسويق الابتكاري ضرورة توافر المعلومات المرتدة عن نتائج تطبيق الابتكارات التسويقية. وغني عن الذكر أن هذه المعلومات يجب أن تتصف بالخصائص التي يجب توافرها في المعلومات عموماً (كالحداثة، والكفاية، والشمول، والتوقيت المناسب).

ويؤدي توافر مثل هذه المعلومات إلى تمكين المنظمة من تقييم نتائج التسويق الابتكاري موضع الاعتبار، والاستفادة من نتائج هذا التقييم لاحقا. كذلك، فإنه استناداً إلى هذه المعلومات، يمكن أن يتم التوقف عن استخدام الابتكار موضع التقييم، أو إجراء بعض التعديلات به، أو إدخال تعديلات في الأنشطة الأخرى للمنظمة ذات الصلة بهذا الابتكار، وذلك حتى يمكن الاستفادة منه لأقصى حد ممكن، أو غير ذلك من التصرفات والقرارات المماثلة.

3- نظام فرعي Subsystem للمعلومات التسويقية

إن وجود نظام فرعي للمعلومات التسويقية خاص بكل ما يتعلق بالابتكارات التسويقية يعتبر متطلبا مهماً من متطلبات التسويق الابتكاري. وبالطبع، فإن وجود مثل هذا النظام يوفر الكثير من المعلومات - بما فيها المعلومات المرتدة المشار إليها تحت بند (2) السابق مباشرة - المفيدة لواضعي الاستراتيجيات، ومتخذي القرارات ذات الصلة بهذه الابتكارات.

بالطبع، فإنه يجب أن يتم وضع ضوابط للدخول إلى Access المعلومات المخزنة بهذا النظام، مثله في ذلك مثل أي نظام فرعى للمعلومات.

ثالثا: متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق

تتطلب إدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق فيما يتعلق بالتسويق الابتكاري توافر عدد من العناصر أهمها ما يلي:

1- اعتبار القدرات الابتكارية شرطاً لشغل الوظائف

يجب اعتبار توافر القدرات الابتكارية لدى المرشحين لشغل الوظائف المختلفة بإدارة التسويق بالمنظمة أحد الشروط المهمة والأساسية للعمل بهذه الإدارة.

ويتطلب الأمر وجود مقاييس أو طرق لتحديد مدى توافر هذه القدرات لدى المتقدمين لشغل هذه الوظائف. ويمكن للمنظمة أن تنشئ مثل هذه المقاييس أو الطرق -إذا توافرت لديها الخبرات والمهارات اللازمة لذلك- أو تستعين بما تستخدمه المنظمات المماثلة في هذا المجال، وذلك في حالة ما إذا كانت متاحة لها، أو تعتمد على المكاتب الاستشارية و/أو الخبراء المتخصصين في تطوير واستخدام هذه المقاييس والطرق.

ومن الجدير بالذكر أن عملية تطوير واستخدام مثل هذه الطرق يكتنفها العديد من الصعوبات أهمها تلك المتعلقة بصحة أو صدق Validity واعتمادية Reliability المقاييس، والتحكم بالظروف المحيطة بتطبيقها.

وعموما، فإن نظام اختيار الأفراد الذين سيلحقون بالعمل بإدارة التسويق بالمنظمة يجب أن يتضمن هذا البعد المتعلق بالقدرات والمهارات الابتكارية.

2- نظام فعال للتحفيز على الابتكار

إن وجود نظام فعال للتحفيز على الابتكار في مجال التسويق يعتبر متطلبا أساسيا من تلك الخاصة بإدارة الأفراد العاملين به.

وقد يأخذ هذا النظام شكلا ماديا (كالعلاوات الاستثنائية والحوافز النقدية والعينية) أو معنويا أو أدبيا (كشهادات التقدير، وشهادات التميز، أو ما يطلق عليه الترقية التي لا يترتب عليها زيادة في المرتب، بحيث يتم تشجيع العاملين في مجال التسويق على الابتكار والإبداع.

ومن ناحية أخرى، قد يأخذ نظام التحفيز شكلاً سلبياً بالنسبة لمن لا يساهم فى الابتكار في مجال التسويق، مثل عدم إعطائه الأولوية في الترقيات أو المزايا النقدية والعينية عموماً، أو ما شابه ذلك من الأشكال.

وبالطبع، فإن نظام الاختيار الجيد للعاملين بإدارة التسويق، والذي يأخذ في الاعتبار ضرورة توافر القدرات والمهارات الابتكارية لديهم، يمكن أن يساعد في نجاح نظام التحفيز موضع الاعتبار في تحقيق أهدافه، والعكس صحيح.

3- التدريب في مجال التسويق الابتكاري

يجب إلحاق المشتغلين بالتسويق بدورات تدريبية في مجال التفكير الابتكاري عموما، والتسويق الابتكاري على وجه الخصوص، وذلك بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم في هذا المجال.

هذا، ومن الجدير بالذكر أن هناك العديد من الشركات والمكاتب الاستشارية في العالم العربي التي تقوم بإعداد وتنفيذ مثل هذه البرامج (9).

ويجب أن يهتم مدير التسويق أو المسئول عن الأنشطة التسويقية بالمنظمة بمتابعة من يحضرون مثل هذه الدورات التدريبية خاصة بعد الانتهاء منها، واستئنافهم العمل بالشركة، وذلك لتحديد مدى استفادتهم من مثل هذه البرامج في ممارستهم لأعمالهم، وانعكاس ذلك في شكل أفكار و/ أو تطبيقات لأفكار ابتكاريه في مجال التسويق.

هذا، ومن الجدير بالذكر أن إحدى الدراسات[10] التي أكدت على إمكانية تحقيق المنشآت للميزة التنافسية عن طريق تنمية الموارد البشرية، قد أشارت إلى أن ذلك يتطلب - ضمن ما يتطلبه - ضرورة تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الطاقات والقدرات الإبداعية والابتكارية للأفراد. ويرى المؤلف أن العناصر الثلاثة السابقة مباشرة (1،2،3) يمكن أن تساهم في تحقيق هذه الاستفادة القصوى من الطاقات والقدرات الابتكارية للعاملين بالتسويق، والذي يمكن أن ينعكس على تحقيق مثل هذه الميزة التنافسية فيما يتعلق بما يخص وظيفة التسويق كإحدى الوظائف الأساسية للمشروع أو المنشأة.

رابعا : متطلبات متعلقة بجدوى وتقييم الابتكارات التسويقية

نظراً لأنه في الكثير من الحالات يتطلب التسويق الابتكاري استثمارات ومبالغ ضخمة[11]، فلا بد أن تكون هناك دراسات جدوى قبل اتخاذ قرار بشأن وضع ابتكار معين أو ابتكارات معينة موضع التنفيذ، خاصة وأن المخاطرة المرتبطة بالتسويق الابتكاري تكون عالية في العديد من المواقف. فعلى سبيل المثال، من المتعارف عليه أن حوالي 80% من المنتجات الجديدة تفشل في الأسواق.

ومن ناحية أخرى، يجب أن يتم تقييم نتائج تطبيق الابتكار المعين في مجال التسويق، وذلك لتحديد ما إذا كان قد حقق النتائج المرجوة منه.

وفيما يلي عرض مختصر لما يجب أن يراعى فى كل من دراسة جدوى الابتكارات التسويقية، وتقييم نتائجها، كمتطلبين أساسيين من متطلباته.

1- دراسة جدوى الابتكارات التسويقية

يجب مراعاة النقطتين التاليتين - على الأقل - في دراسة جدوى الابتكارات التسويقية.

أ- الاستعانة بالمتخصصين

لا بد من الاستعانة بالخبراء المتخصصين في مجال دراسات الجدوى عموما، ودراسات جدوى الابتكارات التسويقية على وجه الخصوص، سواء كانوا خبراء أفراداً يعملون لحسابهم أو يعملون ضمن الهيئة الاستشارية للشركات والمكاتب المتخصصة في هذا المجال.

وقد يعارض البعض الاستعانة بهؤلاء الخبراء المتخصصين بحجة أن دراسة الجدوى ينفق عليها الكثير. ولكن الرد المنطقي على ذلك، أنه حتى وإن كان ذلك صحيحا، فإن الاستعانة بمثل هؤلاء قد يجنب المنظمة الكثير من المخاطر الناتجة عن المضي قدماً في الأخذ بابتكار تسويقي معين، ثم يفشل لسبب أو لآخر. لذلك، يجب أن يتم إجراء نوع من تحليل التكلفة والعائد في هذا الموقف، بحيث يتم الاستعانة بمثل هؤلاء الخبراء المتخصصين إذا كانت تكلفة ذلك تتساوى - على الأقل- مع العائد المتوقع من الاستعانة بهم مقياساً بالتكاليف الناتجة عن فشل الابتكار في حالة عدم الاستعانة بهم.

وبالطبع، فإن دراسة الجدوى التي يتم الاستعانة فيها بمثل هؤلاء المتخصصين قد تكون مختصرة وسريعة، وقد يحتاج الأمر لإجراء دراسة تفصيلية ومتعمقة، وذلك طبقاً للموقف الخاص بالتسويق الابتكاري موضع الاعتبار.

ب- إدراك أهمية الوقت

إن إدراك الإدارة لأهمية الوقت في إنجاز هذه الدراسات يعتبر من العوامل المهمة للاستفادة منها بالشكل المطلوب، حيث إن استغراق وقت طويل في الدراسة -خاصة إذا كان بدون مبرر يذكر- قد يعنى ضياع فرصة ثمينة على المنظمة لتطبيق الابتكار التسويقي وجني ثمار هذه العملية.

ولا يعني ذلك التسرع في إنجاز هذه الدراسات، لأن ذلك يمكن أن يكون ضرره ليس باليسير، وإنما المقصود هو أن يكون وقت هذا الإنجاز معقولا، بحيث يتيح الفرصة للمنشأة للاستفادة منه، خاصة وأن الأسواق تتميز بديناميكية كبيرة، كما أن المنافسين لا يدخرون وسعا في التوصل إلى ابتكارات تسويقية، قد يكون من بينها ابتكار مماثل لذلك الذي يتم دراسته، بل قد يكون هو نفسه.

2- تقييم الابتكارات التسويقية

بعد تطبيق الابتكار التسويقي، يتطلب الأمر تقييمه، وذلك في ضوء ما كان متوقعاً من نتائج، وما تحقق منها بالفعل.

وتتطلب عملية التقييم هذه -مثلها مثل أي عملية تقييم في أي مجال آخر- تطوير واستخدام عدد من المعايير. ومن أمثلة هذه المعايير ما يلي :

- نسبة الزيادة في المبيعات أو الحصة السوقية للمنظمة الناتجة عن تطبيق الابتكار.
- التغيير في درجة رضاء - عدم رضاء العملاء.
- التكلفة الفعلية للابتكار (للابتكارات) مقارنة بالعائد منه (منها).
- نسبة الزيادة في الأرباح التي ترجع إلى الابتكار.
- التغيير الذي طرأ على الصورة الذهنية للمنظمة Corporate Image كنتيجة لتبني وتطبيق الابتكار.

هذا، ومن الجدير بالذكر أن المجالات الأخرى للابتكار بالمنشأة -مثلها في ذلك مثل الابتكار في التسويق- لابد أن تخضع لعملية التقييم، بل إن الابتكار ككل بالمنظمة، لا بد أن يخضع لمثل هذه العملية[12].

ولكن يجب ملاحظة أن عملية التقييم سواء في مجال التسويق الابتكاري أو في غيره من المجالات أو على مستوى المنشأة ككل ليست سهلة، ويعترضها الكثير من المشاكل، لعل أهمها

صعوبة الفصل بين أثر الابتكار -كمتغير- على الأداء Performance، وأثر المتغيرات الأخرى على ذلك الأداء.

خامساً: متطلبات متنوعة

هناك عدد من متطلبات الابتكار التسويقي، والتي يمكن أن يطلق عليها متطلبات متنوعة. وفيما يلي عرض مختصر لهذه المتطلبات :

1- توقع مقاومة الابتكار التسويقي والاستعداد للتعامل معها

نظراً لأنه عادة تكون هناك مقاومة للابتكار التسويقي- خاصة في مجال المنتجات- فيجب أن يكون لدى الإدارة القدرة على توقع مثل هذه المقاومة، والاستعداد للتعامل معها.

وقد تأتى هذه المقاومة من مصدر من المصدرين التاليين أو منهما معاً :

أ- من داخل المنظمة نفسها

وتأتى هذه المقاومة من إدارات أخرى بخلاف إدارة التسويق، أو تأتى من أفراد معينين سواء من داخل إدارة التسويق أو من خارجها.

وهناك العديد من الأسباب التي قد تكون وراء هذه المقاومة منها: أن الابتكار ربما يتم إدراكه على أنه يمثل تهديداً لإدارة معينة (كإدارة الإنتاج أو الإدارة الفنية)، أو لأفراد معينين ارتبط نجاحهم بالأداء التقليدي سواء داخل إدارة التسويق أو خارجها، أو أن الابتكار التسويقي يمثل نقلة كبيرة لإدارة التسويق بحيث تتميز عن الإدارات الأخرى بالمنظمة، أو يدفع بأفراد معينين إلى مراكز ومناصب أعلى، بل وربما دخل أعلى، أو ما شابه ذلك من الأسباب.

ب- من خارج المنظمة

وتأتي المقاومة من خارج المنظمة من المستهلكين بصفة أساسية، حيث يقاوم المستهلكون مثل هذا الابتكار لسبب أو لآخر[13].

ومـن أسـباب مقاومـة المسـتهلكين رضـاؤهم عـن المنـتجات الحالـية ، أو اتجاهـاتهم الإيجابية نحو الممارسات التسويقية الحالية للمنظمة بشكل عام ، أو عدم الرغبة فى تجربة الجديد الذي عادة ما يكون محفوفاً بالمخاطرة ، أو غير ذلك من الأسباب.

ولا يكفي توقع مثل هذه المقاومة سواء من داخل أو خارج المنظمة، وإنما لا بد أن تكون لدى الإدارة القدرة على توقع درجة أو شدة هذه المقاومة -بالإضافة إلى تحديد مصدرها أو مصادرها- وتحديد أسبابها، واستخدام الأسلوب المناسب أو الأساليب المناسبة للتعامل معها.

2- التوازن في مجالات التسويق الابتكاري

يجب أن يراعى التوازن في مجالات التسويق الابتكاري، وعدم التركيز على مجال معين من مجالات التسويق أو عنصر معين من عناصره دون المجالات أو العناصر الأخرى.

إن مراجعة المؤلف للدراسات والبحوث التي تمت في مجال التسويق الابتكاري، قد أدت إلى الاستنتاج بأن الغالبية العظمى منها قد تناولت الابتكار التسويقي في مجال المنتجات، بينما لم تحظ المجالات الأخرى باهتمام يذكر. وربما يعكس ذلك عدم وجود التوازن المشار إليه في الواقع العملي كذلك، حيث إن التركيز يكون عادة على عنصر المنتج، دون العناصر الأخرى للمزيج التسويقي.

وكما سبق ذكره، فإن تاريخ المنتجات الجديدة يشير إلى أن أكثر من 80% منها تفشل في الأسواق. وبمقارنة ذلك بالابتكار في مجالات أخرى كالتسعير أو الترويج، يتضح أن معدلات فشلها أقل. وقد يبرر ذلك التركيز على عنصر المنتج من عناصر المزيج التسويقي.

ويرى المؤلف أن التوازن في مجالات التسويق الابتكاري يعنى التنوع Diversification في درجات المخاطرة للابتكارات التسويقية، ويؤدى ذلك إلى تقليل درجة المخاطرة الكلية المرتبطة به. ويمكن أن يطلق على هذه العملية إدارة حافظة (محفظة) Portfolio الابتكارات التسويقية.

3- إدراك أهمية عنصر الوقت :

يجب أن تكون الإدارة مدركة لأهمية عنصر الوقت، وألا تتباطأ في تطبيق ما أسفر عنه التسويق الابتكاري، وذلك قبل أن يؤدي التأخير إلى فشله أو التقليل مما تجنيه المنظمة من وراء الأخذ به. فكلما كانت المنظمة سباقة وقائدة في هذا المجال، تمكنت من تحقيق فوائد أكثر.

ولا يعنى حرص المنظمة على أن تكون سباقة وقائدة في تبني وتطبيق التسويق الابتكاري التسرع في هذه العملية، ولا يتعارض ذلك مع دراسة جدواه، وإنما المقصود ألا تستغرق هذه العملية وقتاً طويلاً إلى الحد الذي يكون قد فات الأوان Too Late بالنسبة للاستفادة المرجوة منه.

ويؤكد العرض السابق ضرورة تواجد ما يمكن أن يطلق عليها "متطلبات التسويق الابتكاري"، والتي عادة ما يؤدي الافتقار إلى واحد أو أكثر منها إلى صعوبة -بل إلى استحالة- تبنيه وتطبيقه. بيد أن هناك عدداً من الملاحظات التي يجب أخذها في الاعتبار، والمتعلقة بهذه المتطلبات، وهى على النحو التالي:

1 - قد لا تعتبر المتطلبات السابق عرضها على سبيل الحصر. فقد تكون هناك متطلبات أخرى. فإذا كان الحال كذلك، يمكن النظر إلى المتطلبات التي يتضمنها هذا الفصل على أنها متطلبات ضرورية Necessary ولكن ليست كافية Not Sufficient لتبني الشركات وتطبيقها للتسويق الابتكاري. ويمكن التوصل لما إذا كان هناك متطلبات أخرى من عدمه عن طريق إجراء مزيد من الدراسات لمنظمات أعمال نجحت في هذا المجال أو العكس، مع التركيز على المتغيرات المرتبطة بذلك، والتي يمكن النظر إليها كمتطلبات بالمعنى المستخدم في هذا الفصل.

2 - قد يكون بعض هذه المتطلبات غير مقتصر على التسويق الابتكاري، وإنما يعتبر متطلبات للابتكار في المجالات الأخرى بالمنشأة (تمويل، أفراد، إنتاج .. الخ). ولا يعد ذلك غريباً، حيث إن الابتكار في جوهره لا يختلف من مجال لأخر، وإنما يكمن الاختلاف في مجال التطبيق. وبالتالي، يمكن اعتبار هذه المتطلبات ضرورية، ولا بد من العمل على توفيرها

في المجالات الأخرى -بخلاف التسويق- مع إدخال التعديلات التي قد تكون أساسية لكي يتلاءم المتطلب مع طبيعة المجال المعين موضع الاعتبار.

3 - اعتمد هذا الفصل على المراجعة التي قام بها المؤلف للدراسات والبحوث والكتب التي تناولت الابتكار بصفة عامة، والتسويق الابتكاري بصفة خاصة. وبالإضافة إلى ذلك، فقد اعتمد هذا الفصل على الملاحظات الشخصية للمؤلف للممارسات التسويقية لعدد من منظمات الأعمال سواء في الوطن العربي أو في الدول الأجنبية فيما يتعلق بالابتكار موضع الاعتبار، فضلا عن المعلومات التي حصل عليها من خلال العمل كمدير تنفيذي أو خبير تسويق في عدد من الاستشارات التي تمت لمنظمات تعمل في مجالات متنوعة.

4 - يمكن النظر إلى ما تضمنه هذا الفصل من معلومات على أنه محاولة لإلقاء الضوء على متطلبات التسويق الابتكاري. غير أن هذا الموضوع يحتاج إلى العديد من الدراسات والبحوث لبلورته، والوصول إلى نتائج يمكن أن تفيد كل الممارسين والأكاديميين المهتمين بهذا المجال[(14)].

وخلاصة القول، فإن تبنى وتطبيق التسويق الابتكاري مرهون بوجود العديد من العناصر أو المتغيرات التي يمكن أن يطلق عليها "متطلبات التسويق الابتكاري". لذا، فإن على المنظمة التي ترغب في الأخذ به - أي بالتسويق الابتكاري- أن تعمل أولاً على توفير مثل هذه المتطلبات.

أسئلة للمناقشة

1 - وضح المقصود بمتطلبات التسويق الابتكاري، وهل يمكن أن يوجد التسويق الابتكاري في منظمة ما بدون وجود جميع هذه المتطلبات أو بوجود بعضها دون البعض الآخر؟ ولماذا؟

2 - إذا بدأت منظمة ما بتوفير متطلبات التسويق الابتكاري في وقت معين، فهل يعني ذلك عدم حاجة هذه المنظمة إلى مراجعة هذه المتطلبات من وقت لآخر؟ ولماذا؟

3 - إلى أي حد ترى أن المتطلبات المتعلقة بإدارة الأفراد العاملين بالتسويق تعتبر على درجة عالية من الأهمية؟ وما علاقة هذه المتطلبات بالأنواع الأخرى من متطلبات التسويق الابتكاري؟

4 - ما الفرق بين دراسة جدوى التسويق الابتكاري وتقييمه؟ وهل المعايير التي تستخدم في دراسة الجدوى هي نفسها التي تستخدم في التقييم؟ اشرح.

5 - قد ينظر إلى المتطلبات الإدارية والتنظيمية على أنها الأساس الذي تستند إليه الأنواع الأخرى من متطلبات التسويق الابتكاري. هل توافق على ذلك أم لا؟ ولماذا؟

6 - هل يمكن القضاء نهائياً على مختلف أنواع المقاومة التي تقف حجر عثرة في طريق التسويق الابتكاري؟ ولماذا؟

7 - هل يغني وجود نظام لبحوث التسويق المتعلقة بالتسويق الابتكاري عن وجود نظام للمعلومات يمكن من الاستفادة منه -أي من التسويق الابتكاري؟ ولماذا؟

8 - "يمكن النظر إلى عدم توافر متطلبات التسويق الابتكاري على أنها عقبات أو صعوبات تحول دون وجوده والاستفادة منه في المنظمات". ناقش هذه العبارة موضحاً وجهة نظرك.

9 - "إن مجرد وجود متطلبات التسويق الابتكاري تضمن بالضرورة نجاحه وتحقيق الأهداف المرجوة منه" هل توافق على هذه العبارة أم لا؟ ولماذا؟

هوامش ومراجع الفصل الثاني

(1) تم إعداد هذا الشكل استناداً إلى المعلومات التي وردت في المرجع التالي :

- نعيم حافظ أبو جمعة، "متطلبات التسويق الابتكاري في منظمات الأعمال"، مطبوعات مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة (6-8 نوفمبر 2000 م) ص ص 1-29.

(2) للحصول على مزيد من المعلومات عن البيئة التنظيمية وعناصرها أو مكوناتها، يمكن الرجوع إلى:

- متولي السيد متولي، "خصائص البيئة التنظيمية وأثرها على أداء الإدارة الجامعية: دراسة تطبيقية على جامعة الملك عبد العزيز بجده"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، المجلد الثاني، العدد الثالث، (1988م).

(3) استنتج المؤلف ذلك من خلال لقاءات مع عدد من أعضاء الإدارة العليا سواء بجمهورية مصر العربية أم بالدول العربية.

(4) راجع فى ذلك أحد مراجع التسويق مثل :

- Philip Kotler, Marketing Management, 8th ed. (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall Inc. 1997).
- نعيم حافظ أبو جمعة، أساسيات وإدارة التسويق، (دبي، الإمارات العربية المتحدة: دار القلم للنشر والتوزيع، 1999م)
- محمود صادق بازرعة، مرجع سبق ذكره.
- عمر عقيلي وقحطان العبدلي، وحمد الغدير، مبادئ التسويق : مدخل متكامل، (عمان،الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1994م).

(5) أنظر على سبيل المثال :

- هدى صقر، "معوقات التفكير والسلوك الابتكاري لدى المديرين"، مجلة الإدارة (أكتوبر 1993م)، ص - ص 6-36.

(6) - Judith J.Marshall and Hairre Vredenberg, "An Empirical Study of Factors Influencing Innovation Implementation in Industrial Sales Organizations," Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 20, No.3 (1992), pp. 205-215.

(7) - Michael X. Song and Mark E. Parry, "R & D - Marketing Integration in Japanese High - Technology firms: Hypotheses and Empirical Evidence", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 21, No. 2 (1993), pp. 125-133.

(8) - R.G. Cooper, "The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure", Journal of Marketing, Vol. 34, No.3 (1979), pp 93-103.

(9) من أمثلة هذه الشركات والمكاتب الاستشارية "الخبراء العرب فى الهندسة والإدارة" (تيم) بالأردن والسعودية وجمهورية مصر العربية، و"المجموعة الاستشارية للشرق الأوسط" (ميج)، والدار العربية، ومركز الخبرات المهنية (بميك).

(10) عادل محمد زايد وخالد محمد الخزرجي، "تنمية الموارد البشرية السبيل إلى تحقيق الميزة التنافسية"، مجلد المؤتمر السنوي الثاني للعلوم الإدارية، منظمات الأعمال في مواجهة التحديات الجديدة: الأداء المحلى والأداء العالمي، جامعة الإمارات العربية المتحدة، كلية الإدارة والاقتصاد (16-18 نوفمبر 1997م)، ص-ص 104-114.

(11) للحصول على معلومات عن بعض الابتكارات التسويقية، وما تتطلبه هذه الابتكارات -خاصة في مجال المنتجات- من استثمارات ضخمة، يمكن الرجوع إلى :

- نعيم حافظ أبو جمعة، "نماذج واقعية للابتكار في مجال التسويق"، مجلد المؤتمر السنوي الثاني للعلوم الإدارية، منظمات الأعمال في مواجهة التحديات الجديدة: الأداء المحلى والأداء العالمي، جامعة الإمارات العربية المتحدة، كلية الإدارة والاقتصاد (16-18 نوفمبر 1997م)، ص- ص 309-318.

(12) أنظر على سبيل المثال:

- Joe Tidd, C. Driver, and P.Sannders "Linking Technological, Market and Fianancial Indicators of Innovation", Economics of Innovation and New Technology, No. 4 (1996), pp. 155-172.
- J. Kay, Foundations of Corporate Strategy: How Businesses Add Value (Oxford, U.K: University Press, 1993).

(13) - Pam Scholder Ellen, William O. Vearden, and Subhash Sharma, "Resistance to Technological Innovation: An Examination of the Role of Self - Efficacy and Performance Satisfaction", Journal of the Academy of Marketing Science,Vol. 19, No.4 (1991), pp. 297-307.

(14) - للحصول على أفكار لموضوعات بحثية فى مجال متطلبات التسويق الابتكاري، يمكن الرجوع إلى:

- نعيم حافظ ابو جمعة، متطلبات التسويق الابتكاري فى منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره.

الفصل الثالث
عملية التسويق الابتكاري وإدارتها

الفصل الثالث
عملية التسويق الابتكاري وإدارتها

مقدمـة

يجب النظر إلى التسويق الابتكاري على أنه عملية Process وليس عمل أو تصرف Action. ويترتب على هذه النظرة عدد من النتائج الهامة منها: أن التسويق الابتكاري يمر بعدد من المراحل أو الخطوات، وأن هذه المراحل تتم في تتابع أو تسلسل معين وبشكل منطقي، وأن الخطأ في مرحلة من هذه المراحل ينتج عنه أثر سلبي على المراحل التالية (وبالطبع، كلما كان الخطأ في مرحلة مبكرة، كلما كان أثره السلبي على المراحل اللاحقة لهذه المرحلة أكبر)، وأن ناتج Outcome أو مخرج Output كل مرحلة يمثل مدخلاً Input في المرحلة اللاحقة لها، وأن عملية التسويق الابتكاري لابد وأن تخضع للتطبيق الإداري، أي يتم إدارتها حتى يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية في هذه العملية، بل إن هذه الإدارة هي جزء لا يتجزأ من عملية التسويق الابتكاري.

وعلى الرغم من عدم وجود ما يمكن أن يطلق عليه نموذج متفق عليه لعملية التسويق الابتكاري وإدارتها، إلا أن مراجعة البحوث والدراسات والكتابات التي تمت في هذا المجال يمكن أن ينتج عنها التوصل إلى نموذج يمكن أن يطلق عليه "نموذج مقترح" في هذا المجال. ويمكن الاستعانة بهذا النموذج في تعميق الفهم لدى المسئولين بالشركات والمؤسسات المختلفة لعملية التسويق الابتكاري، والتسلسل الذي تتم به، والأبعاد الإدارية لهذه العملية من ناحية، وتزويدهم ببعض الأساليب أو الطرق التي يمكن الاستعانة بها لضمان أن تتم هذه العملية بشكل سليم من ناحية أخرى.

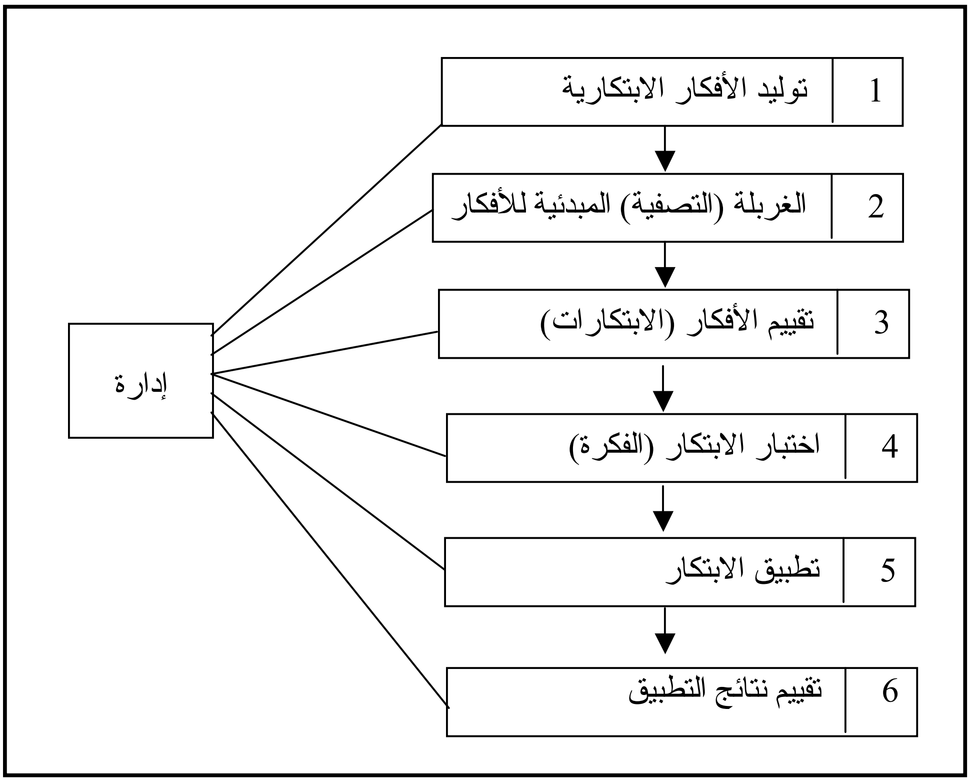
عملية التسويق الابتكاري وإدارتها

فيما يلي عرض لعملية التسويق الابتكاري وإدارتها، والذي يتضمن اقتراح نموذج لهذه العملية. وقد تم التوصل إلى هذا النموذج بالاسترشاد بالمراحل المتعارف عليها لعملية تقديم منتجات جديدة للسوق، حيث إن أكثر من مرحلة منها -وليس جميعها- يمكن أن تتضمنها عملية

التسويق الابتكاري، وذلك بصرف النظر عن المجال التسويقي موضع الاعتبار. ثم يلي العرض مناقشة لكل من الخطوات التي يتضمنها هذا النموذج.

نموذج مقترح لعملية التسويق الابتكاري [1]:

يصور النموذج المبين بالشكل رقم (1/3) عملية التسويق الابتكاري وإدارتها.



شكل رقم (1/3)

نموذج مقترح لعملية التسويق الابتكاري وإدارتها

ويتضح من هذا الشكل أن عملية التسويق الابتكاري تتضمن مراحل (خطوات) ستة أساسية، كما أن كل خطوة من هذه الخطوات تخضع للتطبيق الإداري. وفيما يلي عرض

مختصر لكل من مراحل عملية التسويق الابتكاري، وإداراتها، يليه عرض تفصيلي لكل من هذه المراحل والأبعاد الإدارية لها.

عناصر النموذج المقترح

يتضمن النموذج المقترح مراحل التسويق الابتكاري، وأنها جميعا تخضع للتطبيق الإداري. وفيما يلي عرض مختصر لما يتضمنه النموذج المقترح من عناصر.

أولاً : مراحل عملية التسويق الابتكاري

1- توليد الأفكار الابتكارية

تبدأ عملية التسويق الابتكاري بمرحلة توليد الأفكار الابتكارية. ويمكن أن تكون هذه الأفكار في أي من العناصر الأساسية للمزيج التسويقي من منتج وسعر وترويج وتوزيع.

2- الغربلة (التصفية) المبدئية للأفكار

وفى هذه المرحلة يتم الاستبعاد المبدئي لبعض الأفكار الابتكارية المتعلقة بالتسويق، بحيث لا تخضع للمرور بالمراحل التالية، وذلك استناداً إلى عدد من المعايير أو الأسس.

3- تقييم الأفكار (الابتكارات)

وفى هذه المرحلة يتم تقييم الأفكار (الابتكارات) بشيء من التفصيل، بحيث يتحدد ما للفكرة وما عليها، وذلك في ضوء عدد من المعايير أو الأسس، بحيث يمكن في نهاية المرحلة الحكم على ما إذا كانت هذه الأفكار ذات جدوى Feasible من عدمه، ويتم استبعاد تلك الأفكار غير المجدية-لسبب أو لآخر- والإبقاء على الأفكار الأخرى ذات الجدوى، بحيث تنتقل إلى المرحلة التالية.

4- اختبار الابتكار (الفكرة)

وتتم في هذه المرحلة عملية اختبار Test للابتكار (الفكرة) لتحديد ما إذا كان يمكن تطبيقها من عدمه. وبالطبع، فإن الابتكار الذي لا يصلح للتطبيق يتم استبعاده، بينما يتم الإبقاء على الابتكارات الأخرى، والتي تنتقل إلى المرحلة التالية.

5- تطبيق الابتكار

ويقصد به وضع الابتكار موضع التطبيق الفعلي، وفى البيئة الفعلية لممارسة النشاط التسويقي أو الأنشطة التسويقية التي يرتبط بها الابتكار.

6- تقييم نتائج التطبيق

بعد تطبيق الابتكار، والسماح بفترة زمنية كافية لتطبيقه، يتم تقييم النتائج التي ترتبت على ذلك، والتي قد تكون إيجابية أو سلبية أو خليطاً من الاثنين (بعضها سلبي والبعض الأخر إيجابي)، بحيث يمكن الحكم على الابتكار ومدى نجاحه. ويرتبط بهذه الخطوة التوصل إلى عدد من الدروس المستفادة سواء فيما يتعلق بما يجب تجنبه أو عدم عمله Don't أو ما يجب عمله Do، حتى يمكن زيادة احتمال نجاح الابتكار التسويقي أو تقليل احتمال فشله.

ثانيا: إدارة عملية التسويق الابتكاري

إن التسويق الابتكاري -شأنه في ذلك شأن أي ابتكار في أي مجال من المجالات الوظيفية للمشروع- يمكن، بل ويجب أن يتم إدارته، وذلك على الرغم مما قد يبدو من صعوبة إدارته لما يتسم به من تعقيد وعدم تأكد. فهناك العديد من المشاكل المتعلقة بكل من توليد وغربلة الأفكار (الابتكارات)، وتطبيقه في المجالات التسويقية المختلفة، وإقناع الآخرين لتأييد وتبني مثل هذه الابتكارات، وقبول الابتكار واستخدامه لفترة طويلة، وغير ذلك من المشاكل. وتنصب هذه الإدارة على عملية التسويق الابتكاري ذاتها.

إن المراحل المختلفة لعملية التسويق الابتكاري تتطلب إدارة فعاله حيث إن هناك اختيارات يجب أن تتم (اتخاذ قرارات) تتعلق بتحديد الموارد وكيفية استخدامها، وكيفية التنسيق بين الأنشطة شأنها في ذلك شأن المراحل المختلفة لأى عملية ابتكار[(2)]. كذلك، فإن مراحل عملية التسويق الابتكاري تحتاج إلى أداء وظيفة أو أكثر من وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

فعلى سبيل المثال، في مرحلة توليد الأفكار يحتاج الأمر إلى تحديد كيفية توليد الأفكار، ومتى يتم ذلك، ومصادر الأفكار الابتكارية (أي أداء وظيفة التخطيط)، ومن المسئول عن هذه

المرحلة، ومن يشترك فيها، وسلطات كل من المشاركين، وشكل الاشتراك (أي أداء وظيفة تنظيم)، وأساليب نقل المعلومات من وإلى المشتركين في هذه المرحلة، وكيفية تحفيزهم لإنجازها، ومن المسئول عن قيادتهم (أي أداء وظيفة التوجيه)، وأخيراً، ما المعايير التي يتم استخدامها في تحديد ما إذا كانت هذه المهمة -توليد الأفكار الابتكارية- قد تمت بالشكل الذي كان يجب أن تتم به، وما إذا كان هناك اختلافات أو انحرافات Deviations، وما أسباب هذه الاختلافات -إن وجدت- ومن المسئول عنها، وكيف يمكن علاجها، والعمل على منع تكرار حدوثها (أي أداء وظيفة الرقابة).

ومما يبرز أهمية إدارة عملية التسويق الابتكاري -أو غيره- أن بعض الكتاب قد استنتجوا أن غالبية حالات فشل الابتكارات ترجع إلى وجود أوجه ضعف في الطريقة التي تدار بها عملية الابتكار. ومن ناحية أخرى، فإن النجاح في الابتكار عادة ما يعتمد على عاملين أساسيين هما: الموارد الفنية أو التقنية (كالمعدات، والأدوات، والمعرفة، والأفراد .. الخ)، وقدرة المنظمة على إدارة هذه الموارد(3).

وعادة ما يشار إلى الطريقة التي تطبقها المنشأة في إدارة عملية الابتكار بها على أنها نظام أو روتين Routine كنتيجة للتكرار والتعزيز Reinforcement ، وهي تتأثر بالمعتقدات عن البيئة الداخلية والخارجية، وكيفية التعامل معها، وتمثل بالتبعية جزءاً من الثقافة التنظيمية Organizational Culture. ويتأثر هذا الروتين بالسياسة التي تضعها المنشأة فيما يتعلق بعملية الابتكار. فعلى سبيل المثال، فإن شركة "ثرى آم" 3M عرفت بروتينها المنتظم والسريع في الابتكار في مجال المنتجات. وقد وضعت الشركة سياسة عرفت بـ "سياسة ألـ 15%"، وذلك لتشجيع الابتكار. وطبقاً لهذه السياسة، يسمح للموظفين أن يعملوا طبقا لأجندتهم المبنية على حب استطلاعهم الشخصي ذات الصلة بالابتكارات حتى 15% من وقتهم(4).

والجدير بالذكر أن مثل هذا النظام أو الروتين يتسم بأنه غير شخصي، فهو يرتبط بالمنظمة، ولا يرتبط بوجود أفراد معينين من عدمه. وبالتالي، فإنه يبقى بها -وعادة ما يتعلمه الموظفون الجدد- بينما يرحل النظام أو الروتين الشخصي الخاص بالأفراد أنفسهم مع رحيل مثل هؤلاء الأفراد من المنظمة(5).

ويجب ملاحظة أن الروتين الذي يطبق في إدارة عملية الابتكار هو الذي يفرق بين منظمة معينة وأخرى في الطريقة التي تدار بها الأنشطة الرئيسية في هذه العملية. وبالتالي، فإن هذا الروتين هو خاص بالمنظمةSpecific Organization . لذلك، قد يصعب تطبيق روتين معين نجح في إدارة عملية التسويق الابتكاري في منظمة معينة في منظمة أخرى. ولكن، يمكن للمنظمة أن تتعلم من تجارب المنظمات الأخرى في إدارة عملية التسويق الابتكاري بها من حيث حالات النجاح وحالات الفشل. كذلك، يجب ملاحظة أن استقرار الطريقة التي تدار بها عملية التسويق الابتكاري لا يعنى عدم إعادة النظر فيها من وقت لأخر، وإدخال التعديلات الضرورية عليها، إذا تطلب الأمر ذلك، وإلا فإن القدرات الأساسية في هذه الإدارة قد تتحول إلى عقبات أساسية. كذلك، فإن نفس النتيجة يمكن أن تحدث إذا ما كانت المنظمة ملتزمة أكثر من اللازم بالطرق المطبقة أو التي تم تطبيقها في الماضي لإحداث التغيير المطلوب(6) كأساس للابتكار.

وبناء على ذلك، فإن من الأهمية بمكان -من زاوية إدارة عملية التسويق الابتكاري- ليس فقط وضع نظام أو روتين، وإنما كذلك ضرورة معرفة الوقت الذي يجب أن يتم فيه تعديل - بل ربما إلغاء- هذا الروتين، ووضع روتين جديد، والكيفية التي يتم بها هذا التعديل أو الإلغاء.

مراحل عملية التسويق الابتكاري وإدارتها

بعد تناول عملية التسويق الابتكاري وإدارتها بشكل مختصر في الجزء السابق من هذا الفصل، فيما يلي عرض لكل من مراحل هذه العملية بشيء من التفصيل، مع الإشارة إلى أهم الجوانب الإدارية أو التطبيق الإداري في كل منها.

1- توليد الأفكار الابتكارية

تعتبر مرحلة توليد الأفكار الابتكارية المرحلة الأولى في عملية التسويق الابتكاري. ويقصد بهذه المرحلة إيجاد أكبر عدد ممكن من الأفكار الابتكارية في مجال التسويق.

وقد تنشأ الحاجة إلى توليد مثل هذه الأفكار بسبب مواجهة المنشأة لموقف غير مرغوب فيه، أي ظاهرة غير مرغوب فيها (مثل التدهور في المبيعات الكلية لها أو في مبيعات منتج أو

منتجات معينة من تلك التي تقوم بإنتاجها و/ أو تسويقها)، والتوصل إلى أن هذا الموقف يمكن مواجهته إما كلياً أو جزئياً بشكل أو آخر من أشكال التسويق الابتكاري. وبالتالي، فإن تحديد الحاجة إلى التسويق الابتكاري لا بد وأن يسبقها دراسة وتحليل تفصيلي وعميق للموقف أو الظاهرة موضع الاعتبار، وذلك لتحديد السبب الرئيسي (المشكلة الرئيسية) التي أدت إلى حدوثها، والذي يمكن أن يتمثل في استعانة الشركة برسائل إعلانية تقليدية -على سبيل المثال.

وقد يزيد الموقف سوءاً أن تكون الرسائل الإعلانية للمنافسين ابتكارية وغير تقليدية. وبالطبع فإن الدراسة التي يتم القيام بها، والتي أدت للتوصل إلى هذا الاستنتاج، لا بد أن تعتمد على المعلومات ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بالظاهرة، والتي يمكن أن تتوفر من خلال نظم المعلومات التسويقية بشكل عام، وبحوث التسويق - سواء كان نظاماً فرعياً في نظم المعلومات التسويقية أم لا، وذلك طبقا لما إذا كان لدى الشركة نظم معلومات تسويقية بالمعنى المتعارف عليه - و/ أو من خلال المصادر المختلفة للبيانات التي تفيد في هذا الموقف.

وقد لا توجد حاجة إلى التسويق الابتكاري بسبب موقف غير مرغوب فيه، وإنما تنشأ بسبب وجود فرصة أو فرص في السوق يمكن استغلالها، إذا ما تم الاستعانة بالتسويق الابتكاري. ويمكن أن يلعب كل من الفحص (التشخيص) البيئيEnvironmental Scanning وتحليل البيئة Environmental Analysis الدور الرئيسي في هذا المجال[7]. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يسفر هذا التحليل عن وجود تقاعس من جانب المنافسين الرئيسين للشركة في مجال الابتكار في المنتجات. وقد يعنى ذلك أن هناك فرصة أمام الشركة يمكن استغلالها إذا ما ركزت على الابتكارات في المنتجات، والذي يبدأ بالضرورة، بتوليد الأفكار الابتكارية المتعلقة بالمنتجات.

وهناك أكثر من طريقة يمكن الاستعانة بها في توليد الأفكار الابتكارية و/ أو غربلتها. ومن هذه الطرق: جلسات الانطلاق الفكري، وإعداد قائمة بخصائص الشيء، وإعداد قائمة أسئلة، والتفكير الجانبي [8]. وتعتبر طريقة "جلسات العصف الفكري" (الدماغي) Brainstorming من أكثر الطرق شيوعاً في الاستخدام.

وتستخدم هذه الطريقة في توليد الأفكار، حيث تعتمد على التفكير الجماعي. ويتم فيها تشجيع أعضاء المجموعة -التي تجتمع لهذا الغرض- على تقديم أفكار، وذلك بدون وضع أي قيد عليها، أو إعطاء قيمة معينة لها، ودون التعليق عليها من أحد. ويتوقف نجاح هذه الطريقة على مهارة رئيس الجلسة في إدارتها. وهناك عدد من الإرشادات التي تساعد في نجاح هذه الطريقة في توليد الأفكار منها[9]:

- يتم تحديد الموضوع الرئيسي أو المشكلة الرئيسية موضع الجلسة -بواسطة رئيس الجلسة- ويتم تقديم المعلومات الضرورية عنها.
- يترك وقت لأعضاء المجموعة للتوصل إلى فكرة أو أكثر تتعلق بهذا الموضوع أو المشكلة، وعادة ما يتراوح هذا الوقت بين خمس وعشر دقائق.
- يطلب من كل عضو أن يقدم فكرته، ويتم تسجيلها على بطاقة، ويتم الاحتفاظ بالبطاقة التي تحتوى على الفكرة، ولا تعرض للمناقشة عند هذه النقطة.
- يتم الاستمرار في عرض الأفكار وتدوينها، ويقوم رئيس الجلسة بتشجيع الأعضاء على تقديم أفكارهم، ولا يتيح لأي عضو فرصة التوقف عن الاشتراك في هذه العملية.
- يجب أن يتيح رئيس الجلسة لكل عضو الفرصة لكي يقدم أفكاره. ويمكن لرئيس الجلسة أن يطلب من الأعضاء تقديم أفكارهم بالدور حتى يضمن اشتراك الجميع في هذه العملية.

ويترتب على استخدام هذه الطريقة فى توليد الأفكار الوصول إلى العديد من الأفكار الابتكارية، والتي قد تصل إلى أكثر من مائتي فكرة كل منها مدون على بطاقة. وبالطبع، فليس كل من هذه الأفكار يصلح للمرور إلى مرحلة التقييم التفصيلي. وبالتالي، لا بد من غربلة هذه الأفكار أو تقييمها تقييما مبدئياً.

وهناك أكثر من مصدر يمكن استقاء الأفكار الابتكارية منها. ومن هذه المصادر: المستهلكون، والمنافسون، ومندوبو البيع، والعاملون والمديرون بالشركة[10]، وقسم بحوث

التسويق، وقسم البحث والتطوير R & D بالشركة (وذلك بالنسبة للأفكار الابتكارية فى مجال المنتجات).

وتحتاج مرحلة توليد الأفكار إلى ممارسة عدد من الأنشطة الإدارية. فإدارة التسويق هي التي عادة ما تحدد الموضوع الذي يحتاج إلى توليد للأفكار، والكيفية التي تتم بها هذه العملية. فإذا كان توليد الأفكار سيتم بالاستعانة بالانطلاق الفكري، فيجب تحديد من سيشترك في الجلسات، ومن سيديرها، وكيفية إدارتها، والنتائج المتوقعة منها، وتقييم الأداء في هذه الجلسات. وإذا ما كانت الأفكار سيتم توليدها من مصادر أخرى -بخلاف هذه الجلسات- فيجب تحديد ما هذه المصادر، ومن المسئول عن تلقى الأفكار منها، وكيفية الاحتفاظ بها، والمكان الذي سيتم الاحتفاظ بها فيه، ومتى يتم فحصها، ومن له صلاحيات ذلك، وغير ذلك من الجوانب الإدارية ذات الصلة.

2- غربلة (تصفية) الأفكار

نظراً لأنه في مرحلة توليد (تجميع) الأفكار الابتكارية يكون الهدف هو الحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار دون وضع أي قيود أو محددات عليها في تلك المرحلة، فإنه لا يتوقع أن تكون جميع هذه الأفكار صالحة للتطبيق أو تلائم المنشأة. لذلك، فلا بد من غربلة هذه الأفكار قبل أن تخضع لمزيد من الدراسات التفصيلية. ويمكن النظر إلى هذه المرحلة، باعتبارها تقييماً مبدئياً سريعاً وعاماً للأفكار، استناداً إلى عدد من المعايير الملائمة في هذا المجال. ومن هذه المعايير مدى تمشي الفكرة مع أهداف واستراتيجية المنشأة، ومدى الحاجة إلى مهارات تسويقية لتطبيقها، ومدى توافر هذه المهارات والخبرات لدى المنشأة، وإمكانية توفيرها - في حالة عدم وجودها بالمنشأة - والموارد المالية اللازمة لوضعها موضع التنفيذ، ومدى الحاجة إلى إمكانيات فنية و/ أو إنتاجية - كما هو الحال إذا كانت الفكرة متعلقة بمنتج جديد- والمواد والمستلزمات اللازمة لوضع الفكرة موضع التطبيق، وما شابه ذلك من المعايير[11].

ويمكن استخدام مدخل مبسط لغربلة الأفكار، حيث يتم تحديد المعايير في شكل أسئلة، ثم تحديد ما إذا كان المعيار ينطبق على الفكرة (إذا كانت الإجابة نعم) أو لا ينطبق (إذا كانت الإجابة لا)، ثم يتم ترتيب هذه الأفكار تنازلياً طبقاً لعدد المعايير التي تنطبق عليها (عدد الإجابات

بنعم). ويتم وضع قاعدة لاستبعاد الأفكار أو نقطة استبعاد Cut-off-Point . فعلى سبيل المثال، إذا كان عدد المعايير المستخدمة (10) معايير، فقد تكون نقطة الاستبعاد هي أقل من (7) أو أقل من 70% من المعايير. وبالتالي، يتم استبعاد الأفكار التي ينطبق عليها أقل من سبعة معايير أي أقل من 70% منها.

وبالطبع، تحتاج هذه المرحلة إلى عدد من الأنشطة الإدارية من أهمها: وضع نظام لتصفية الأفكار بما يتضمنه من معايير، وتحديد المسئولين عن هذه المرحلة بما في ذلك الرئيس أو المنسق بين هؤلاء الأفراد، ووضع آلية لتطبيق النظام، وكيفية إعداد التقرير عن هذه المرحلة، والجهة التي تتلقى هذا التقرير وصلاحياتها، والفترة الزمنية التي تمر قبل إعادة النظر في هذا النظام، وما هي المؤشرات التي يتم الاستناد إليها لتحديد الحاجة إلى إعادة النظر فيها من عدمها، وغير ذلك من الأنشطة الإدارية اللازمة لإنجاز هذه المرحلة بشكل جيد.

ولا يخفى على القارئ ما لهذه المرحلة من أهمية في عملية التسويق الابتكاري، حيث يجب أن ينتج عنها بالفعل استبعاد الأفكار غير الصالحة مبدئيا للتطبيق، والإبقاء على تلك التي يمكن إخضاعها لمزيد من الدراسة. لذلك، فإن من الخطورة بمكان أن يتم استبعاد فكرة بينما قد تكون صالحة، أو الإبقاء على فكرة غير صالحة لسبب أو لآخر. فالنتيجة الأولى قد يترتب عليها ضياع فرصة للتميز التسويقي للمنشأة، بينما يترتب على النتيجة الثانية بذل جهد واستهلاك وقت وتحمل تكلفة بدون مبرر يذكر.

3- تقييم الأفكار الابتكارية

يتم في هذه المرحلة التقييم التفصيلي للأفكار الابتكارية التي مرت من المرحلة السابقة مباشرة، وذلك استناداً إلى عدد من المعايير بعضها مثل ذلك الذي سبق ذكره تحت الخطوة (2) السابقة مباشرة، بالإضافة إلى بعض المعايير الأخرى، أهمها معيار التكلفة والعائد. وقد تختلف المعايير المستخدمة في هذه المرحلة بعض الشيء باختلاف العنصر من المزيج التسويقي الذي تتعلق به الفكرة، و/ أو باختلاف طبيعة المنشأة والأنشطة التي تتم فيها، و/ أو باختلاف خصائص العملاء الذين تتعامل معهم المنشأة، أو غير ذلك من العوامل.

كذلك، تختلف أهمية كل من هذه المعايير من منشأة لأخرى، ومن عنصر من عناصر المزيج التسويقي إلى عنصر آخر، بل ومن وقت لآخر بالنسبة لنفس ا لمنشأة أو لنفس عنصر المزيج التسويقي.

ويتطلب إنجاز هذه المرحلة أن يتم كذلك تحديد المعايير التي ستستخدم في التقييم، ثم تحديد الطريقة التي يتم استخدامها في عملية التقييم.

ومن الجدير بالذكر أن بعض المعايير يسهل وضعها وتطبيقها مثل ما إذا كانت الفكرة متمشية مع أهداف واستراتيجية المنشأة، بينما يصعب وضع وتطبيق البعض الآخر مثل العائد المتوقع من تطبيق الفكرة (الابتكار) بصفة أساسية. ومع ذلك، فلا بد من وضع المعايير اللازمة لعملية التقييم التفصيلي في هذه المرحلة، وتطبيقها بالشكل المناسب.

وتعتبر الطريقة التي تستخدم في عملية التقييم ذات أهمية كبيرة، حيث يترتب عليها التقييم الدقيق والصحيح للأفكار من عدمه. وهناك أكثر من طريقة يمكن استخدامها في هذا المجال منها: طريقة جوانب القوة وجوانب الضعف (المزايا والعيوب) في الفكرة أو الابتكار، وطريقة الحذف التدريجي، وطريقة النقاط المرجحة.

فطبقاً لطريقة جوانب القوة وجوانب الضعف Strengths & Weaknesses، يتم تحديد أوجه القوة وأوجه الضعف (مزايا وعيوب) كل فكرة أو ابتكار بالنسبة لكل معيار من المعايير المحددة للتقييم. ثم يتم الموازنة بين كل من الجوانب السلبية والإيجابية، للوصول إلى خلاصة أو نتيجة عامة خاصة بها. ثم يتم المقارنة بين هذه الخلاصات أو النتائج العامة، ثم اختيار الفكرة التي تحقق أكبر قدر من النواحي الإيجابية، وأقل قدر من النواحي السلبية. وعلى الرغم من سهولة هذه الطريقة، فإنها تعانى من عدد من العيوب لعل أهمها أنها غير كمية Nonquantitative . وبالتالي، قد لا تتسم بالموضوعية Objectivity، حيث يكون هناك مجال كبير للاجتهاد الشخصي، ووجهات النظر الشخصية Subjectivity.

أما طريقة الحذف التدريجي للأفكار، فإنها تقوم على ترتيب معايير التقييم تنازلياً طبقاً لأهميتها، ثم تحديد مدى انطباق كل معيار على كل فكرة على حده، ثم يتم استبعاد (حذف)

الفكرة أو الأفكار التي لا ينطبق عليها معيار معين في ترتيبه، حتى إذا كان ذلك أول معيار. فعلى سبيل المثال، قد يتعلق المعيار الأول باحتمال نجاح الفكرة إذا ما تم تطبيقها، وينصب الثاني على الموارد المالية اللازمة لتنفيذها، والمعيار الثالث هو العائد المتوقع من تنفيذ الفكرة. فإذا كان لدينا عشر أفكار، فقد يتم استبعاد فكرتين بداية لعدم انطباق المعيار الأول عليهما (مثلاً المعيار يتضمن أن احتمال نجاح الفكرة يجب ألا يقل عن 60%، بينما احتمال نجاح كل من الفكرتين يقل عن 60%). وبالتالي، فإن هناك ثماني أفكار تمر من المعيار الأول. وعند تطبيق المعيار الثاني، قد نجد أن فكرة من الثماني أفكار يجب أن تحذف (للاحتياج إلى موارد مالية كبيرة تخرج عن نطاق قدرات المنشأة). وبالتالي، تكون هناك سبع أفكار قد مرت بالمعيار الثاني، وتخضع للمعيار الثالث. فإذا كان المعيار الثالث المتعلق بالعائد يتضمن أن العائد من الفكرة (الابتكار) يجب ألا يقل عن 300000ج/د/ر سنويا، وكان العائد المتوقع من فكرتين من الأفكار السبعة - الباقية بعد الحذف طبقاً للمعيار الثاني يقل عن هذه القيمة، فإنه يتم حذفها. ويظل هناك خمس أفكار (من أصل عشرة أفكار) يتم تقييمها بنفس الطريقة باستخدام المعايير الأخرى التي تلي المعايير الثلاثة - السابق ذكرها- في الأهمية.

وتعتبر هذه الطريقة أكثر موضوعية نسبياً بالمقارنة بالطريقة الأولى. ولكن هناك بعض العيوب المرتبطة باستخدامها أهمها: عدم المرونة في التقييم، وافتراض أن الفروق في الأهمية بين معايير التقييم بعضها وبعض متساوية. كذلك، فإنه إذا كان عدد معايير التقييم المستخدمة كبيراً، فإنه قد يصعب الترتيب السليم طبقا للأهمية، بل وقد تكون بعض هذه المعايير متساوية في أهميتها.

أما الطريقة الثالثة، وهى طريقة النقاط المرجحة The Weighted Point Method ، فتهدف إلي التوصل إلى مجموعة من النقاط (الدرجات) لكل من الأفكار موضع التقييم[12]، والتي تعكس تقييما لها، بحيث يتم الاعتماد عليها في تحديد الأفكار التي يتم استبعادها، والأفكار التي تخضع لمزيد من الدراسة. ولكي يتم تطبيق هذه الطريقة، هناك عدد من الخطوات التي

يجب القيام بها وهى: (أ) تحديد جوانب أو عناصر التقييم، (ب) تحديد أوزان لعناصر التقييم، (ج) تحديد المعايير (المقاييس) التي تستخدم في كل من هذه العناصر، (د) تحديد وضع كل فكرة طبقاً لكل من هذه المعايير (المقاييس)، (هـ) ترجيح وضع كل فكرة بالوزن المحدد لكل عنصر، وأخيراً (و) تجميع النقاط المرجحة.

فعلى سبيل المثال، إذا كانت جوانب التقييم تتضمن جانبا ماليا، وجانبا سوقيا، وجانبا فنيا (خطوة أ)، وأن الأوزان (النقاط) المحددة لكل من هذه الجوانب هى 20، 50 ، 30 نقطة لكل من الجانب المالي، والسوقي، والفني على التوالي (خطوة ب)، وأن الجانب المالي -على سبيل المثال- يتضمن عدداً من المعايير مثل الربح المتوقع من تنفيذ الفكرة مقارنا بالمبيعات، ومعدل دوران المنتج، ومعدل دوران الأصول (خطوة جـ)، وكانت هناك ثلاث أفكار يتم تقييمها، وكانت النتائج على النحو المبين بجدول رقم (1/3) بالنسبة لواحدة من هذه الأفكار.

جدول رقم (1/3)

مثال على تقييم أحد الأفكار

التسويقية المبتكرة

م	المعيار (المقياس)	الفكرة طبقا للمعيار (المقياس)	وضع ا لفكرة طبقاً للمعيار (المقياس)
1	الربح المتوقع/ المبيعات (20%)	100000/15000 (15%)	(15% / 20%)× 100= 75%
2	معدل دوران المنتج 5 مرات	4 مرات	(4 / 5)× 100 = 80%
3	معدل دوران الأصول (6 مرات)	4 مرات	(4 / 6) × 100 = 67%
متوسط وضع الفكرة طبقا للمعايير الثلاثة (75% + 80% + 67%) /3 = 74%			
عدد النقاط التي تحصل عليها الفكرة في العنصر المالي = وزن العنصر (20) × 0.74 = 14.8 نقطة			

معنى ذلك، أن هذه الفكرة قد حصلت على 14.8 نقطة من 20 نقطة في البعد (العنصر) المالي. وبتطبيق نفس المنطق بالنسبة للجوانب (العناصر) الأخرى للتقييم (السوقي، والفني) في تقييم هذه الفكرة، وبافتراض أن الفكرتين الأخريين قد تم تقييمهما بنفس الطريقة، وتم التوصل

إلـى عدد مـن النقاط لكل من الأفكـار الثلاثة، وذلك على النحو الموضح بجدول رقم (2/3) التالي :

جدول رقم (2/3)

نتائج تقييم 3 أفكار باستخدام

طريقة النقاط المرجحة

مسلسل	الفكرة	النقاط			إجمالي النقاط	الترتيب
		مالي (20)	سوقي (50)	فني (20)		
1	س	14.8	40	15.2	70	(3)
2	ص	16.5	41.5	16	74	(2)
3	ع	14	45	17	76	(1)

واستناداً إلـى النتائج الموضحة بجدول رقم (2/3)، يتبين أن الفكرة (ع) تأتي في المقدمة (76 نقطة)، تليها الفكرة (ص)، وأخيرا الفكرة (س).

ويتطلب الأمر وضع قاعدة لاستبعاد الأفكار بناء على هذا التقييم. ففي مثالنا السابق، قد تكون القاعدة هي استبعاد الفكرة (الأفكار) إذا حصلت على أقل من 75 نقطة. وفى هذه الحالة، يتم استبعاد الفكرتين ص، س، وتمر الفكرة ع من مرحلة التقييم، لتدخل إلى المرحلة اللاحقة من مراحل عملية التسويق الابتكاري.

وعلى الرغم من أهمية هذه الطريقة -طريقة النقاط المرجحة- وسهولة تطبيقها إلى حد ما، وإمكانية استخدامها بواسطة الشخص المسئول (الأشخاص المسئولين) عن التقييم، فضلاً عن اعتمادها على التقييم الكمي للأفكار، وليس التقييم الوصفي أو النوعي، فإنها لا تتسم بالموضوعية الكاملة، وذلك بسبب عدم وجود قواعد محددة لتحديد الأوزان وتوزيعها على عناصر التقييم. وبالتالي، يوجد قدر من التقدير الشخصي في هذه العملية، وإن كان محدوداً.

وهناك عدد من الأنشطة الإدارية التي لا بد وأن تؤدى حتى يمكن القيام بخطوة تقييم الأفكار (الابتكارات) بفعالية. ومن أهم هذه الأنشطة: وضع نظام للتقييم في هذا المجال يتضمن - ضمن ما يتضمنه -المعايير التي تستخدم في التقييم، والطريقة (أو الطرق) التي تستخدم فيه، ومتى يتم استخدام كل طريقة - في حالة إمكانية استخدام أكثر من طريقة في هذا الصدد- وأساس استبعاد الفكرة (الابتكار) بحيث (لا تخضع) لمزيد من الدراسات، ومن المسئول (المسئولين) عن عملية التقييم، وأسلوب العمل في هذه العملية، وكيفية كتابة التقرير المتعلق بنتائج التقييم، والعناصر التي يتضمنها، ولمن يرفع التقرير، والوقت الذي يقدم فيه التقرير، بالإضافة إلى وجود نظام لمتابعة هذه العملية، والتأكد من أنها تتم وفقاً لما يجب أن تكون عليه.

4- اختبار الابتكار (الفكرة)

إذا ما اجتازت الفكرة مرحلة التقييم، فإنها تخضع للاختبار Testing في هذه المرحلة. ويقصد بعملية الاختبار وضع الفكرة (الابتكار) موضع التطبيق الفعلي- أو في وضع أقرب ما يكون إلى التطبيق الفعلي- أي محاولة وضع الفكرة في ظروف سوقية فعلية.ويفيد هذا الاختبار في تحديد ردود فعل السوق المستهدف من تطبيق الفكرة، وما إذا كانت هناك مشاكل مرتبطة بتنفيذها، وما إذا كانت هناك معلومات إضافية يجب الحصول عليها.

وعلى الرغم من التكاليف التي يتم تحملها لإجراء الاختبار، فإن العائد المتمثل في شكل الفوائد التي تعود على الشركة من خلال القيام به، يمكن أن تفوق بكثير المبالغ التي يتم إنفاقها لإنجازه. وتتمثل هذه الفوائد بشكل أساسي في تقليل المخاطر المرتبطة بوضع فكرة معينه موضع التنفيذ، بالإضافة إلى الحصول على العديد من المعلومات المفيدة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهذا التنفيذ.

وتختلف الفترة التي تستغرقها عملية الاختبار من موقف لأخر. وعموما، فإن تقرير متى يتم البدء في الاختبار، والفترة الزمنية التي تستغرقها عملية الاختبار يعتمد على عدد من العوامل منها مدى استعداد المنشأة لإجراء الاختبار، وتكاليف هذه العملية، وضغوط الوقت لسبب أو لآخر.

وقد يتم إجراء الاختبار باستخدام طريقة من طرق ثلاثة هي : الاختبار في ظروف نمطية Standard، والاختبار في ظروف يتم التحكم فيها Controlled، والاختبار في ظروف مماثلة أو التي يتم فيها المحاكاة Simulated[13].

ويقصد بالاختبار في ظروف نمطية أن يتم اختبار الفكرة (الابتكار) في مواقف تشبه -إلى حد كبير جدا- تلك التي يطبق فيها عند استخدامه على نطاق واسع. وفى هذه الحالة، تقوم الشركة باختيار سوق صغيرة أو أكثر، بحيث تكون ممثلة للأسواق التي سيتم تطبيق الفكرة (الابتكار) فيها على نطاق واسع، إذا ما نجحت في الاختبار، ويتم قياس ردود الفعل عن طريق عدد من المؤشرات مثل المبيعات والأرباح، ورضاء العملاء، وما شابه ذلك من مؤشرات.

ويقصد بالاختبار الذي يتم التحكم فيه أو ضبطه ذلك الاختبار الذي يتم عادة بواسطة بعض الشركات أو المكاتب الاستشارية أو البحثية عن طريق عينة (عينات) دائمة Panels من منافذ التوزيع التي يتم الاتفاق معها على اختبار الأفكار (الابتكارات) الخاصة بالشركة. ويتم وضع هذه الأفكار موضع التطبيق في هذه المتاجر، ويتم قياس نتائج الاختبار بشكل دوري من خلال عدد من المؤشرات الملائمة.

وطبقا لطريقة الاختبارات التي تتم في ظروف مماثلة، يتم اختبار الفكرة (الابتكار) في ظروف مماثلة أو فيها محاكاة Simulated للظروف الفعلية التي يتم التطبيق فيها، حيث يتم اختيار عينة من المستهلكين، ويتم دعوتهم إلى متجر فعلى أو معملي Laboratory، ويوضعون في ظروف مشابهة لظروف السوق الذي سيتم تطبيق الفكرة فيه، ويتم إعطاء كل من مفردات عينة المستهلكين مبلغاً من النقود، وتترك لهم الحرية في الاحتفاظ بهذا المبلغ أو إنفاقه في الشراء. وتقوم الشركة بتحديد عدد المستهلكين الذين يشترون منتج الشركة التي تختبر الفكرة، مقارنا بعدد أولئك الذين يشترون المنتجات المنافسة. ثم يتم استخدام استقصاء يحتوي بصفة أساسية على سؤال يتعلق بالأسباب التي أدت إلى شرائهم أو عدم شرائهم.

وبالطبع، فإن لكل من هذه الطرق الثلاثة مزاياها وعيوبها[14]. لذا، فإن على المنشأة أن تقوم بدراسة وتحليل كل طريقة، لاختيار ما يناسبها منها.

وعادة ما تستخدم الطرق الثلاثة سالفة الذكر في اختبار الابتكار في حالة المنتجات الاستهلاكية Consumer Products. أما إذا كانت الشركة تتعامل في المنتجات الصناعية Industrial Products فإن هناك عدداً من الطرق لاختبار الابتكار منها:

- الاختبار خلال العروض التجارية Trade Shows، والتي تضم عدداً كبيراً من المشترين الصناعيين الذين يحضرونها، وتستمر لعدد قليل من الأيام. ويقوم المسوق بالتعرف على ردود فعل العملاء المرتقبين للابتكار موضع الاختبار.
- الاختبارات النمطية أو المتحكم فيها للأسواق المزمع تطبيق الابتكار فيها، حيث تقوم المنشأة باختيار عدد محدود من المناطق الجغرافية، ويتولى مندوبو البيع التابعون لها البيع فيها باستخدام الابتكار أو الفكرة الجديدة. ثم يتم قياس ردود فعل العملاء للابتكار أو للفكرة الجديدة إما من خلال مؤشرات كالمبيعات والربحية، و/أو من خلال الاستقصاءات.

هذا، وأيا كانت الطريقة التي تستخدم في الاختبار، فإن نتائج الاختبار يمكن أن تأخذ شكلاً من الأشكال التالية:

- أن الابتكار يقبله السوق كما هو، وقد لا تتكرر هذه الحالة بمعدلات كبيرة في عالم اليوم. ولكن إذا حدثت، فمعنى ذلك أن يتم اتخاذ قرار بتطبيق الابتكار على نطاق واسع وفى السوق ككل.
- أن يتم رفض الابتكار بالكامل من السوق. ويترتب على ذلك استبعاد الابتكار، أي تتوقف المراحل المرتبطة به عند مرحلة الاختبار، ولا تتعداها إلى مرحلة التطبيق على نطاق واسع.
- أن يتم قبول الابتكار من السوق، ولكن بشرط إجراء تعديلات أو تغييرات معينة طفيفة عليه (مثل المواصفات ، العبوة... الخ، إذا كان الابتكار في مجال المنتج - أي منتج جديد أو معدل جذريا). ويجب ألا يؤثر إجراء مثل هذه التغييرات تأثيراً جوهرياً على التكاليف (وبالتبعية على الأرباح). وبالتالي، يمكن إجراؤها، ثم طرح الابتكار في السوق على نطاق واسع.

ولا بد من إدارة عملية اختبار الابتكار (الفكرة) بشكل جيد. فيجب تحديد الهدف من الاختبار، والطريقة التي تستخدم في الاختبار، والميزانية المخصصة لإجراء الاختبار، والأماكن التي يتم إجراء الاختبار فيها، والمسئول (المسئولين) عن اتخاذ القرارات المتعلقة بسير الاختبار، والمدة التي يستغرقها الاختبار، وكيف يتم إعداد التقرير المتضمن نتائج الاختبار، ولمن يرفع هذا التقرير، وغير ذلك من الجوانب المتعلقة بالاختبار والتي لا بد من إدارتها.

5- تطبيق الابتكار

إذا ما نجح الابتكار في الاختبار، سواء كما هو أو بعد إجراء تعديلات طفيفة عليه، فعلى الشركة أن تتخذ قراراً نهائيا يتعلق بتطبيق الابتكار على نطاق واسع. ويجب توخى الحذر في اتخاذ مثل هذا القرار، حيث إن هذه العملية عادة ما تُحمل الشركة تكاليف عالية، وتتطلب استثمارات بشكل أو بآخر.

وإذا ما قررت الشركة أن تطبق الاختبار على نطاق واسع، فإن عليها اتخاذ عدد من القرارات المتعلقة بالإجابة عن أربعة أسئلة هي: متى؟ وأين؟ ولمن؟ وكيف؟ .. فعلى الشركة أن تحدد أنسب وقت لتقديم الابتكار للسوق. ويتوقف ذلك على عدد من العوامل مثل: تأثير الابتكار على المبيعات، وتأثير الابتكار على العناصر الأخرى للمزيج التسويقي - بخلاف العنصر موضع الابتكار- والظروف الاقتصادية السائدة، واحتمال تحسنها في المستقبل القريب، وردود الفعل المتوقعة من المنافسين، وسرعة حدوثها، وغير ذلك من العوامل ذات الصلة.

كذلك، فإن على الشركة أن تحدد المكان الذي ستقوم بتطبيق الابتكار على نطاق واسع فيه، والذي قد يكون موقعا واحداً، أو منطقة واحدة، أو أكثر من منطقة، أو سوق الدولة ككل National أو السوق الدولي. ومن الأهمية بمكان أن يتم اتخاذ قرار يتعلق بالسوق المستهدف للابتكار. وأخيراً، فإن على ا لشركة أن تحدد كيفية استخدام الابتكار الجديد أو وضع خطة عمل لتقديمه في عدد من الأسواق المختارة.

ولا شك أن إنجاز هذه المرحلة ينطوي بالدرجة الأولى على أداء عدد من الأنشطة الإدارية التي يتطلب القيام بها للإجابة عن الأسئلة الأربعة سالفة الذكر. ويتطلب الأمر كذلك تحديد

سلطات ومسئوليات من سيعهد إليهم بإنجاز هذه المرحلة، والقواعد المنظمة أو الحاكمة للأداء، وما شابه ذلك من الجوانب الإدارية.

6- تقييم نتائج التطبيق

إن المرور بالخطوات الخمسة سالفة الذكر لا يضمن بالضرورة نجاح الابتكار التسويقي، واستمرار تطبيقه في السوق، وذلك للعديد من الأسباب المتعلقة بالعملاء أو المنافسين أو بمتغيرات البيئة التسويقية، وإنما يقلل -بلا شك- من احتمالات فشله. وبالتالي، تزيد احتمالات نجاحه. وكذلك، فإن الابتكار قد ينجح، ولكن ليس بالدرجة المرجوة منه، أو بمعنى آخر، قد لا يحقق النتائج المتوقعة منه، وذلك على الرغم من عدم فشله. لذلك، فلا بد من تقييم نتائج تطبيق الاختبار.

وكأي عملية تقييم، لا بد أن يتم مقارنة النتائج الفعلية (الأداء الفعلي) للابتكار بما كان يجب أن يتحقق من تطبيقه. وبالطبع، تتطلب هذه العملية وضع معايير للتقييم، وقياس الأداء الفعلي للابتكار. ويترتب على المقارنة تحديد مدى التطابق بين الاثنين، وما إذا كان هناك فرق بينهما، وأسباب ذلك، والمسئول عنه، وكيفية اتخاذ ما يلزم من إجراءات لتصحيح الوضع.

وكلما تم القيام بالخطوات الخمس الأولى بشكل فعال وكفء، كلما ساهم ذلك في اقتراب نتائج الأداء الفعلي بما كان متوقعا. ويفيد هذا التقييم في العديد من المجالات أهمها تحسين عملية التسويق الابتكاري نفسها.

ولكي يتم تقييم تطبيق الابتكار، فلا بد من وجود العديد من الأنشطة الإدارية تتمثل أساساً في وضع نظام لتقييم نتائج تطبيق الاختبار يتضمن عدداً من العناصر أهمها: تحديد المعايير التي ستستخدم في عملية التقييم هذه، وكيفية قياس نتائج الأداء الفعلي، ومصادر المعلومات اللازمة، وأسس المقارنة، والفترة التي تمر قبل تقييم هذه النتائج، ومن المسئول عن عملية التقييم، والفترة التي تستغرقها هذه العملية، ومن المسئول عن اتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية، وغير ذلك من الجوانب الإدارية المتعلقة بهذه العملية - أي عملية التقييم.

وكما سبق الإشارة إليه، يجب التأكيد على أن المرور بمراحل عملية التسويق الابتكاري التي يتضمنها النموذج المقترح -الموضح بشكل رقم (1/3)- لا يضمن بالضرورة تجنب المخاطرة المرتبطة بابتكار تسويقي معين، وإنما يقلل من احتمال التعرض لها، أو يقلل من درجة المخاطرة، إذا كان ولا بد من أن تتعرض لها المنشأة صاحبة الابتكار لسبب أو لأخر.

وهناك عدد من الملاحظات على النموذج المقترح لعملية التسويق الابتكاري هي على النحو التالي:

- أن البدء بعملية التسويق الابتكاري لا يرتبط بالضرورة بوجود مشكلة معينة يجب التعامل معها أو موقف معين يجب مواجهته. لذلك، لم يتضمن النموذج هذه المرحلة. ويرجع ذلك إلى أن عملية التسويق الابتكاري يمكن أن تتم بصفة مستمرة، وبصرف النظر عن وجود مثل هذه المشكلة أو الموقف. وبمعنى أخر، فإن الشركة يمكن أن تستفيد من التسويق الابتكاري، بصرف النظر عن ارتباطه بمشكلة معينة أو موقف معين. وفى هذا الصدد، فإن عملية التسويق الابتكاري تشبه "نظم المعلومات التسويقية"، والتي تتصف بالاستمرارية، وبصرف النظر عن وجود مشكلة تسويقية تحتاج إلى مثل هذه المعلومات من عدمه، وتختلف عن عملية بحوث التسويق التي تتم عندما تواجه الشركة موقفا معيناً أو مشكلة معينة، وتحتاج إلى معلومات محددة للتعامل مع هذه المشكلة أو الموقف.
- أن هذه المراحل هي مراحل عامة يتم المرور بها عند التعامل مع التسويق الابتكاري، وبصرف النظر عن المجال التسويقي للابتكار (منتج - سعر - ترويج - توزيع - بحوث تسويق.. الخ). ولكن المجال المعين موضع الابتكار التسويقي قد يتطلب وجود مرحلة إضافية أو أكثر طبقا لطبيعة هذا المجال. فعلى سبيل المثال، إذا كان المنتج Product هو موضع الابتكار، فإن هناك مراحل إضافية لا بد أن يمر بها مثل هذا الابتكار مثل: التصميم الفني للمنتج Prototype ، والاختبار الفني له Technical Test[15].
- أن هذه الخطوات لا بد وأن تتم بالتسلسل المنطقي الواردة به في النموذج، فلا يمكن مثلاً تطبيق الابتكار (الفكرة) -الخطوة رقم (5) -قبل اختبار الابتكار (الفكرة) والحصول على نتائج إيجابية- في الخطوة رقم (4).
- أنه كنتيجة لضرورة المرور بالمراحل المشار إليها بتسلسل معين، فإنه إذا تم ارتكاب خطأ ما في مرحلة معينة، سيترتب عليه بالضرورة وجود خلل في المرحلة أو المراحل

اللاحقة، حتى إذا تم مراعاة الأصول الواجب مراعاتها في انجاز هذه المرحلة أو المراحل، حيث أن ما بنى على خطأ، فهو خطأ. فعلى سبيل المثال، إذا تم ارتكاب خطأ في مرحلة تقييم الأفكار (الابتكارات) - مرحلة رقم 3- ومرت فكرة (ابتكار) بطريق الخطأ، حيث كان يجب أن تستبعد في هذه المرحلة، فإن ما يليها من خطوات سيكون تطبيقاً على شئ خطأ، أو على فكرة أو ابتكار كان يجب أن يستبعد بسبب أنه لم يستوف معايير التقييم. وبالطبع، كلما كان الخطأ في مرحلة مبكرة، كلما كان تأثيره السلبي أكبر على عملية الابتكار وإمكانيات نجاح الشركة فيه.

- أن كلاً من مراحل عملية الابتكار تنطوي على عدد من الأنشطة الإدارية التي يجب القيام بها بكفاءة وفعالية. وقد سبق الإشارة إلى أن هذه الأنشطة، يتوقف عليها بدرجة كبيرة جداً النجاح في عملية الابتكار، وتحقيق النتائج المرجوة منه. وفى هذا المجال، قد يثار تساؤل عن الجهة المسئولة إدارياً عن عملية التسويق الابتكاري، وكيفية تنظيم Organizing هذه العملية؟ ولا توجد إجابة محددة وقاطعة في هذا المجال، فقد يتم إنشاء وحدة تنظيمية مستقلة للتسويق الابتكاري تتبع مباشرة مدير التسويق، وقد يتم اعتبار الجهة المسئولة عن هذه العملية جزء من إدارة الابتكار ككل -إذا كان هناك إدارة مستقلة للابتكار في المجالات الوظيفية المختلفة بالمنشأة، بما فيها مجال التسويق- وقد يتم تطبيق مدخل إدارة المشروع Project Management عليها، وقد يتم تشكيل فريق Team Work أو الاستعانة بلجنة للقيام بهذه العملية. ولكل من هذه الأشكال التنظيمية مزاياها وعيوبها، والتي يجب أن توازن بينها المنشأة، حتى تختار أنسبها[16]. وأيا كان الشكل الذي تختاره المنشأة، فهناك عدد من النقاط الواجب مراعاتها في هذا الصدد أهمها ما يلي:

(1) أن يتم تحديد اختصاصات وواجبات وصلاحيات ومسئوليات الجهة المسئولة عن إدارة عملية التسويق الابتكاري بشكل محدد وواضح، كما يتم نفس الشي بالنسبة لكل من الأفراد الذين تضمهم هذه الجهة- بما فيهم الرئيس أو المدير.

(2) أن يتم تمثيل مختلف الوظائف الأخرى - بخلاف التسويق- بالمنشأة (مثل التمويل، الأفراد ..الخ) بهذه الجهة.

(3) إذا كانت الجهة هي وحدة تنظيمية مستقلة تابعة لمدير التسويق، فيجب ألا يقل مستواها التنظيمي عن مستوى الوظائف التسويقية الأخرى كالترويج والتوزيع .. الخ.

(4) أن يتم وضع آلية للتنسيق بين عمل هذه الجهة، وبين الجهات الأخرى ذات الصلة بالمنشأة، كما يتم وضع آلية للتنسيق بين عمل الأفراد المكونين لهذه الجهة.

(5) يراعى أن يكون أعضاء هذه الجهة ممن تتوافر فيهم الشروط اللازمة لأداء الأعمال المتعلقة بالتسويق الابتكاري، وأن يكون عددهم مناسباً للمهام الملقاة على عاتقهم في هذا المجال.

(6) أن يتم توفير الأموال اللازمة لقيام هذه الجهة بالأعمال المنوطة بها على الوجه الأكمل.

وخلاصة القول، فإن عملية التسويق الابتكاري تتكون من عدد من المراحل التي لا بد وأن تؤدى بتسلسل معين، في كل مرحلة يتم القيام بأعمال ومهام معينة، فضلاً عن القيام بعدد من الأنشطة الإدارية التي تصاحب إنجاز المرحلة. ويتوقف نجاح المنشأة في التسويق الابتكاري على إنجاز كل من هذه المراحل بشكل سليم، وعدم ارتكاب أخطاء في أي منها، وإدارتها بالشكل الذي يضمن إنجازها بكفاءة وفعالية.

ويلاحظ أن إنجاز هذه العملية، بمراحلها المختلفة، وبالتسلسل المحدد، وإدارتها بشكل سليم، لا يضمن بالضرورة تجنب المخاطرة المرتبطة بالتسويق الابتكاري، وإنما يقلل من احتمالات هذه المخاطرة، أو بمعنى أخر، يقلل من احتمالات فشل الابتكار إذا ما تم وضعه موضع التطبيق الفعلي.

أسئلة للمناقشة

1 - ما المقصود بعملية التسويق الابتكاري؟ وما المراحل التي تتكون منها هذه العملية؟ (ملحوظة: يكتفي بذكر هذه المراحل فقط دون شرح، للإجابة عن هذا السؤال).

2 - هل تعتقد أن مرحلة الغربلة المبدئية للأفكار الجديدة (المتعلقة بالتسويق) مهمة أم لا؟ ولماذا؟

3 - إذا عرضت عليك فكرة مؤداها أنه بدلاً من توزيع المياه الغازية بعد تعبئتها في عبوات من المعدن أو الزجاج أو البلاستيك، يتم توصيل مواسير للمنازل والمطاعم والفنادق.. الخ، وتزود بعدادات -مثل عدادات المياه بالمنازل- ويتم ضخ المياه الغازية بأنواعها من خلال هذه المواسير التي تنتهي بصنابير بالمنزل أو الشقة .. الخ يتم السحب منها، ويتم المحاسبة عن الاستهلاك استناداً إلى العدادات كل فترة زمنية معينة (نصف شهر أو شهر مثلاً)، ما المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم هذه الفكرة؟ وكيف يمكن تطبيقها عليها؟

4 - استناداً إلى تطبيق المعايير التي ذكرتها في الإجابة عن السؤال (3) السابق مباشرة، هل تعتقد أن هذه الفكرة يجب أن تتخطى مرحلة التقييم وتمر بمرحلة الاختبار؟ وما الأسباب التي تستند إليها في هذا الاعتقاد (سواء بالإيجاب أو الرفض)؟

5 - ما المشاكل التي يمكن أن تواجهها المنشأة في مرحلة اختبار الفكرة؟ وكيف يمكن مواجهة هذه المشاكل لتخفيف حدتها أو أثارها غير المرغوب فيها؟

6 - يرى البعض أن عملية التسويق الابتكاري تنتهي بتطبيق الابتكار في السوق. هل توافق على هذا الرأي أم لا؟ ولماذا؟

7 - هل يتوقع أن تأتى النتائج الفعلية لتطبيق الابتكار التسويقي مطابقة تماماً للنتائج المتوقعة منه؟ ولماذا؟ وإذا كانت النتائج الفعلية تختلف بدرجة أو بأخرى عن النتائج المتوقعة

منه، فهل يعني ذلك بالضرورة أن هناك خللاً ما في عملية التسويق الابتكاري ؟ ولماذا؟

8 - "تتكون عملية التسويق الابتكاري من عدد من المراحل التي تتم بتسلسل معين، بحيث يترتب على وجود خطأ أو خلل في مرحلة ما، أثر سلبي على المرحلة أو المراحل التالية، حتى إذا تم إنجاز هذه المرحلة أو المراحل بجودة عالية، وكانت صحيحة تماما" ناقش هذه العبارة، مع إعطاء أمثلة لتدعيم المناقشة.

9 - ما الأنشطة الإدارية التي لا بد من القيام بها في كل مرحلة من مراحل عملية التسويق الابتكاري ؟ اشرح، مع توضيح كيف أن القيام بهذه الأنشطة بشكل كفء وفعال يؤثر بدرجة كبيرة على احتمالات نجاح الابتكار التسويقي ؟

هوامش ومراجع الفصل الثالث

(1) تم التوصل إلى هذا النموذج استنادا إلى مراجعة المؤلف للبحوث والدراسات والكتابات التي تناولت عملية التسويق الابتكاري وإدارتها.

(2) - Joe Tidd, John Bessant and Keith Pavitt, Managing Innovation, (New York, N.Y.: John Wiley & Sons, 1997).

(3) - Ibid.

(4) - R. Mitchell, "How 3M Keeps the New Products Coming", in Henry and D. Walker (eds) Managing Innovation (London, U.K: Sage, 1991) pp. 171-181.

(5) - B.Levitt and J. March, "Organizational Learning", Annual Review of Sociology, (1988), 114, pp. 319-340.

(6) - D. Leonard - Barton, Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation (Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1995)

(7) للحصول على مزيد من التفاصيل عن الفحص البيئى Environmental Scanning، يمكن الرجوع إلى :

- Richard M.S. Wilson and Colin Gilligan, op. cit., pp. 235-264.

(8) نظراً لأنه ليس الهدف من هذا الجزء من الفصل أن يتم مناقشة وعرض طرق أو مداخل توليد الأفكار، فلم يتم عرض هذه الطرق، إنما تم الاكتفاء بسردها. وللحصول على مزيد من المعلومات عن هذه الطرق وكيفية استخدامها، يمكن الرجوع إلى الحقائب التدريبية لبرامج الابتكار والإبداع عموما، والتي تقدم بواسطة مكاتب استشارية مثل: المجموعة الاستشارية للشرق الأوسط (ميج) والدار العربية.

(9) للحصول على مزيد من التفاصيل عن هذه الجلسات، يمكن الرجوع إلى المرجع التالي - على سبيل المثال :

- Terence R. Mitchell, People in Organizations : An Introduction to Organizational Behavior (New York, N.Y. McGraw Hill Book Co., 1981).

(10) قد يشترك المندوبون والعاملون في جلسات العصف الفكري (الدماغي)، أو يتم تجميع أفكارهم كل على حدة دون اشتراكهم في مثل هذه ا لجلسات.

(11) نعيم حافظ أبو جمعة، أساسيات وإدارة التسويق، مرجع سبق ذكره.

(12) يشاع استخدام طريقة النقاط المرجحة في أكثر من مجال من المجالات التي يتم فيها التقييم، ومن أهمها مجال المشتريات، وبصفة خاصة في تقييم واختيار الموردين. للحصول على مزيد من التفاصيل عن ذلك، يمكن الرجوع إلى :

- انس المختار أحمد عبد الله، ونعيم حافظ أبو جمعة، إدارة المشتريات في المشروع الصناعي وتطبيقاتها (القاهرة: بدون ناشر، 1994م).

(13) عادة ما يتم استخدام هذه الطرق في اختبار المنتجات الجديدة بصفة أساسية. ولكن، ما ينطبق على الأفكار (الابتكارات) التي تمثل منتجات جديدة، يمكن أن ينطبق كذلك على الأفكار (الابتكارات) المتعلقة بالسعر، أو الترويج أو التوزيع. وللحصول على مزيد من التفاصيل عن كيفية إجراء هذه الاختبارات، والمشاكل المرتبطة بها، يمكن الرجوع إلى :

- Philip Kotler and Gary Armstrong, Marketing: An Introduction (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc. 1993).

(14) لمعرفة مزايا وعيوب كل طريقة، يمكن الرجوع إلى : - Ibid

(15) سيتم عرض المقصود بكل من هذه المراحل باختصار في الفصل الخامس - الابتكار في مجال المنتجات.

(16) للحصول على مزيد من التفاصيل عن بعض الأشكال التنظيمية المشار إليها، يمكن الرجوع إلى:

- W. Sounder and J.Sherman, Managing New Technology Development (New York, N.Y. : McGraw - Hill, 1994)

كما يمكن الرجوع إلى المراجع المتخصصة في التنظيم والإدارة بشكل عام، وذلك لمعرفة المزيد من المعلومات عن مزايا وعيوب كل من الأشكال التنظيمية المشار إليها، مثل:

- زكى محمود هاشم، أساسيات الإدارة (الكويت: شركة ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، 1992م).
- نعيم حافظ ابو جمعة، وظائف الإدارة (القاهرة: بدون ناشر، 1994م).
- حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنظمات: اتجاه شرطي (الكويت: دار القلم، 1982م).